



المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في  
مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين في  
وزارة التربية والتعليم

إعداد

ميسون محمد خصاونه

إشراف

الدكتور معن محمود عياصره

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص الإدارة التربوية  
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

جامعة جرش

أيار، 2017

## تفويض

أنا الطالبة ميسون محمد صالح خصاونه أفوض جامعة جرش بتزويد نسخ من رسالتي "المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم" للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الإسم : ميسون محمد صالح خصاونه

التوقيع :

التاريخ :

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان

(المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم

في الأردن من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم)

وأجيزت بتاريخ : / /

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

-----

الدكتور معن محمود العياصرة/ مشرفاً ورئيساً  
أستاذ الإدارة التربوية المشارك

-----

الأستاذ الدكتور محمد عيد ديراني/ عضواً داخلياً  
أستاذ الإدارة التربوية

-----

الأستاذ الدكتور منيرة محمود الشрман/ عضواً خارجياً  
أستاذ الإدارة التربوية

## الإهداء

إلى والدتي التي أُنارت لي درب حياتي بشمعة عمرها .....  
إلى زوجي ورفيق دربي الذي كان لي نعم السند والرفيق .....  
إلى إبني إبراهيم عسى أن يهتدي بهذا العمل إلى طريق العلم النافع .....

أهدي ثمرة جهدي

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين، وعلى صحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين. وبعد:

أحمد الله تعالى أن أعانني على إنجاز هذه الدراسة المتواضعة وأسأله عز وجل أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم وأن يثقل به ميزان حسناتي وأن ينفع به العباد.

وأشكر أستاذي الفاضل الدكتور معن محمود عياصره الذي ما ادخر جهداً ولا علماً ولا خبرةً ولا وقتاً لإرشادي وتوجيهي، فجزاه الله عني كل خير.

كما أشكر الأساتذة الكرام عضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمد عيد ديراني والأستاذة الدكتورة منيرة الشрман لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة لترقى للأفضل.

وأقدم بالشكر للأساتذة والمختصين الكرام الذين منحوني من وقتهم وخبراتهم في تحكيم الإستهانة، ومن ساهم في تدقيق الدراسة وتحسينها وإخراجها بصورتها النهائية.

ولا أنسى أن أقدم بالشكر لموظفي وزارة التربية والتعليم الذين سهلوا مهمتي وبذلوا من وقتهم لملء الإستهانة.

وأقدم بالعرفان لمن شجعتني بكلمة وبعبارة لطيفة ولمن آمن بمقدرتي على سلوك هذا الدرب لأنهل من فرات العلم.

الباحثة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الملحقات
ي	الملخص
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
9	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
10	الأدب النظري
28	الدراسات السابقة
43	التعليق على الدراسات السابقة
45	<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>
46	منهجية الدراسة
46	مجتمع الدراسة
46	عينة الدراسة

الصفحة	الموضوع
47	أداة الدراسة
48	صدق أداة الدراسة
50	ثبات أداة الدراسة
51	إجراءات تصحيح الأداة
51	متغيرات الدراسة
52	المعالجة والأساليب الإحصائية
53	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>
54	عرض نتائج السؤال الأول
58	عرض نتائج السؤال الثاني
62	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
63	مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول
67	مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني
68	التوصيات
70	قائمة المراجع
71	المراجع العربية
79	المراجع الأجنبية
82	الملحقات

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	47
2	صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة معامل ارتباط بيرسون للمجالات والدرجة الكلية	49
3	قيم معاملات ثبات أداة الدراسة	50
4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والدرجة لكل مجال من مجالات الأداة وللمقياس ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	54
5	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات الإجتماعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	55
6	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	56
7	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	57
8	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات القانونية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	58
9	نتائج استخدام اختبار ت لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وبين تقديراتهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن والتي تعزى إلى متغير الجنس	59
10	نتائج استخدام اختبار ت لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وبين تقديراتهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن والتي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	60
11	نتائج استخدام اختبار ت لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وبين تقديراتهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن والتي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	61



## قائمة الملحقات

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	توزيع الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم حسب الوظيفة والجنس	1
84	الإستبانة بصورتها الأولية	2
88	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة	3
89	الإستبانة بصورتها النهائية	4
92	كتاب تسهيل مهمة من الجامعة موجه لوزارة التربية والتعليم	5
93	كتاب تسهيل مهمة موجه من وزير التربية والتعليم لمديري المديریات في الوزارة	6

## المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

ميسون محمد خصاونه

المشرف

د . معن محمود عياصره

### الملخص

هدفت الدراسة تعرّف درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. تكون مجتمع الدراسة من (180) موظفاً وموظفة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (123) موظفاً وموظفة من مجتمع الدراسة. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. تم التأكد من صدق الأداة وثباتها باستخدام معامل إرتباط بيرسون، ومعامل إرتباط كرونباخ ألفا، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة لمعالجة البيانات إحصائياً. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والجنس في جميع المجالات وفي الأداة ككل باستثناء مجال المعوقات الشخصية ولصالح الذكور. في ضوء هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها : توسيع مشاركة المرأة في المهام الإدارية المختلفة لبناء مخزون تراكمي لخبراتها يؤهلها للوصول إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم.

الكلمات المفتاحية : المعوقات، مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم.

# **The Obstacles that Impede Women from Reaching Decision-Making Positions in the Center of the Ministry of Education from its Employees' Perspectives**

**By**

**Maisoun Mohammad Khasawneh**

**Supervised by**

**Dr. Ma'an Mahmoud AL-Ayasreh**

## **Abstract**

This study aimed at identifying the obstacles that impede women from reaching decision-making positions in the Center of the Ministry of Education from the perspectives of its employees. The population of the study consisted of (180) male and female employees, and the sample of the study consisted of (123) male and female employees. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was constructed, and its reliability and validity were established using Pearson's correlation coefficient and Cronbach Alpha correlation. To analyze data, means of scores, standard deviations, and t-test were employed. The results of the study revealed that the degree of obstacles that impede women from reaching decision-making positions in the Center of the Ministry of Education was medium. The results also showed no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the employees' responses existed due to experience, qualification, and sex in all domains of the tool, except in the domain of personal obstacles which were for the benefit of male employees. In the light of the results, several recommendations were introduced among which: to expand women's participation in various administrative tasks in order to qualify them to reach decision-making positions in the Center of Ministry of Education.

**Keywords: Obstacles, Decision-making Positions in the Center of Ministry of Education**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة

المرأة مكون أساسي من مكونات المجتمع، وتمثل نصفه العددي تقريباً، لها حقوق وعليها واجبات؛ حقوقها التي تحفظ لها كرامتها ووجودها، وواجباتها تجاه أمتها ومجتمعها في تنشئة الأجيال والإضطلاع بمسؤوليات البناء الأسري بما يرتقي بالمجتمع، ويسمو بالوعي في عقل وفكر الأمة، حيث تعدى دور المرأة حدود الأسرة ليشمل المجتمع بجميع مكوناته: السياسية والإقتصادية والإجتماعية وغيرها. واليوم تعتبر مشاركة المرأة في الحياة الإقتصادية وخروجها للعمل ضرورة لا بد منها اضطررتها إليها الظروف الإقتصادية الصعبة التي تعاني منها المجتمعات، مما زاد من الأعباء المطلوبة منها في شؤون أسرتها وتربية أبنائها.

كفل الدستور الأردني للمرأة مساواتها مع الرجل، وأعطى لكافة المواطنين حق تولي المناصب العامة، وأعطتها القوانين والتشريعات كافة الحقوق والإمتيازات، حيث ورد في المادة السادسة من الفصل الثاني في الدستور الأردني "الأردنيون أمام القانون سواء لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات وإن اختلفوا في العرق أو اللغة أو الدين"، وكذلك الفقرة (2) من المادة ذاتها التي تنص على "تكفل الدولة العمل والتعليم ضمن حدود إمكانياتها وتضمن الطمأنينة وتكافؤ الفرص لجميع الأردنيين"، ونصت المادة (22) على أن "لكل أردني حق تولي المناصب العامة بالشروط المعينة في القانون أو الأنظمة" (الدستور الأردني، 1952، 3-2).

وأكد الميثاق الوطني الأردني على هذه المعاني؛ حيث ورد في الفصل الأول منه "ولما كان مضمون الديمقراطية يتعزز بتأكيد حقوق الإنسان المعترف بها دولياً وإنسانياً، وضمان حقوق المواطنة التي كفلها الدستور الأردني، وهي الحقوق التي حفل بها تراثنا العربي الإسلامي العظيم وأكدها وكرمها تكريماً عظيماً، بما في ذلك حق الناس في الإختلاف في الرأي، وحق المواطن رجلاً

كان أو امرأة في تغيير أوضاعه، وتحسين أحواله بالطرق المشروعة، وحقه في التعبير عن رأيه فيما يراه ضرورياً لمصلحة الجماعة بالوسائل الديمقراطية، وبما يتيح له المشاركة في صنع القرار". كما تشير المادة الثامنة من الفصل الأول منه على أن "الأردنيون رجالاً ونساءً أمام القانون سواء لا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات وإن اختلفوا في العرق أو اللغة أو الدين. وهم يمارسون حقوقهم الدستورية، ويلتزمون بمصلحة الوطن العليا، وأخلاق العمل الوطني بما يضمن توجيه طاقات المجتمع الأردني، وإطلاق قدراته المادية والروحية لتحقيق أهدافه في الوحدة والتقدم وبناء المستقبل". وجاء في المادة السادسة من الفصل الخامس " المرأة شريكة للرجل وصنوه في تنمية المجتمع الأردني وتطويره مما يقتضي تأكيد حقها الدستوري والقانوني في المساواة والتعلم والتثقيف والتوجيه والتدريب والعمل، وتمكينها من أخذ دورها الصحيح في بناء المجتمع وتقدمه"(الميثاق الوطني الأردني، 1991، 9,10,22).

وقد شهد المجتمع الأردني في العقود الماضية تحولات إقتصادية وإجتماعية وسياسية وتربوية مهمة، أدت إلى استجابته لتوصيات المؤتمرات الدولية والتوجهات العالمية، في مشاركة المرأة وتفعيل دورها، حيث زادت مشاركة المرأة في الحياة العامة والإقتصادية والإجتماعية والسياسية، وقام الأردن بالمصادقة على العديد من الإتفاقيات الدولية، كان من أبرزها "اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة" في عام (1992) (الحسين، 2011).

إلا أن غياب الضوابط لتطبيق القوانين يجعلها غير ملزمة لمؤسسات الدولة بترقية المرأة في حال وصلت إلى درجات عليا في السلم الوظيفي. وهذا واضح بوجود فجوة بين الجنسين في مواقع صنع القرار رغم كفاءة المرأة ومؤهلاتها التي تؤهلها لتولي هذه المناصب، مما يؤدي إلى تراجع مكانة المرأة في المجتمع، وعدم مقدرتها على المشاركة في الخطط والبرامج. وعلى العكس من ذلك، فتعزيز مشاركة المرأة في الحياة السياسية يشكل عاملاً حاسماً بتمكين المرأة في المجالات المختلفة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، حيث سيلعب وصول المرأة الكفؤة الى مواقع صنع القرار

في سلطات الدولة التنفيذية والتشريعية والقضائية دوراً مهماً وأساسياً في سد الثغرات القانونية المحففة بحق المرأة، وتعزيز فرص إلغاء التمييز ضدها، ويوسع نطاق الحماية القانونية للنساء ويعزز مشاركة المرأة في مجالات العمل المختلفة (الهزايمة، 2013).

وبالرجوع إلى الدراسات والإحصاءات الخاصة بديوان الخدمة المدنية في الأردن، فقد بلغت نسبة مشاركة المرأة في الوظائف العامة (44%) مقابل (56%) للرجل، أما في وزارة التربية والتعليم فقد بلغ عدد موظفي الوزارة (114127) موظفاً، منهم (47333) من الذكور وبنسبة (45%)، و (57768) من الإناث بنسبة (55%). وفي وظائف الفئة الأولى تحتل الإناث (56%) من مجموعهم، في حين يحتل الذكور (44%) (ديوان الخدمة المدنية، 2013).

هناك جهود مكثفة من قبل الحكومة لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، حيث أدرك المسؤولون وأصحاب القرار، أن التنمية التي تسعى الدولة لتحقيقها لن تتحقق ما لم يتم تفعيل أفراد المجتمع جميعهم؛ المرأة والرجل، وتكون المشاركة في المستويات الإدارية كافة؛ المتدنية منها والعالية، مع الأخذ بالحسبان أن المرأة تشكل النسبة الكبرى في الفئات الإدارية الدنيا. لذا يجب أن يكون للمرأة دور في رسم السياسات والتخطيط وإتخاذ القرارات لضمان تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة، لينسجم ذلك مع الإعلان العالمي حول التربية للجميع والذي ينص على أن البرامج التربوية الخاصة بالنساء يجب أن تصمم على نحو يكفل إزالة الحواجز الاجتماعية والثقافية التي تعوق الإنتفاع بالبرامج العادية أو تستثنيهن منه، ويضمن لهن تكافؤ الفرص في مختلف نواحي الحياة (المؤتمر العالمي حول التربية للجميع، 1990).

كما أن المشاركة في إتخاذ القرار تساعد في تحسين نوعية القرار وترشيده، حيث يمكّن المدير من تعرف كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة، والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها إختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد في إتخاذ القرار الرشيد، كما أن المشاركة تساعد في جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة

وجيزة، فضلاً عن أن المشاركة في إتخاذ القرار تساعد في قبول المرؤوسين للقرار، وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يوجدونها للحيلولة دون تنفيذه (كنعان، 2003).

ولهذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتعرّف درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

### مشكلة الدراسة

تتميز المرأة الأردنية بنسب تعليم عالية تفوقت فيها على نسب تعليم الذكور، سواء في مرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا. حيث تبلغ نسبة الإناث في الجامعات الأردنية (54.7%) في حين تبلغ نسبة الذكور (45.3%)، دراسة التميمي (2015). إلا أن المعادلة تنعكس في سوق العمل؛ فتتخفف نسبة مشاركة المرأة في سوق العمل كثيراً وتقل عن نسبة الذكور فتصل إلى (14.7%) مع إرتفاع نسبة البطالة للنساء لتصل إلى (21.7%) مقارنة بـ (10.4%) للذكور. دراسة الإستراتيجية الوطنية لشؤون المرأة الاردنية (2011). أما المناصب القيادية والعليا في الوظائف العامة، فإن المعادلة تصبّ في صالح الرجل بشكل واضح، حيث أورد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تقريراً عالمياً حول " المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة" أن مشاركة النساء الأردنيات في مواقع صنع القرار في الأردن تبلغ (10%) حسب دراسة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014). وهذا ما أكده العديد ممن تم إستطلاع آرائهم في مركز وزارة التربية والتعليم.

أما في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية فيبلغ عدد موظفي الوزارة مركز الوزارة (1967) موظفاً، منهم (495) من الإناث، أي ما نسبته (25%)، و(1472) من الذكور، أي ما نسبته (75%) من مجموع موظفي الوزارة (وزارة التربية والتعليم، 2013). وفي توزيع الوظائف الإشرافية يشغل موقع مدير إدارة (13) رجلاً مقابل (2) مركزين للمرأة، ويشغل موقع مدير مديرية (21)



رجالاً مقابل (9) مديرات. أما موقع رئيس قسم فيشغله (105) من الذكور مقابل (30) من الإناث (ملحق رقم 1).

وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

### أسئلة الدراسة

تجيب الدراسة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى

1. تعرّف درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم.
2. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة معوقات وصول المرأة لمراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

## أهمية الدراسة

تتلخص أهمية الدراسة في الآتي:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وجود المرأة في مراكز صنع القرار في المؤسسات الرسمية لتساهم بدورها في العمل العام، ورسم السياسات العامة للدولة بفعالية وكفاءة، وإستغلال مقدراتها التي تمثل نصف المجتمع، وتحقيق تكامل الأدوار للرجل والمرأة، ولتؤدي دورها بما ينعكس إيجاباً على المجتمع.
2. من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تحول دون تمكين المرأة في قطاع التربية والتعليم من الوصول إلى مواقع صنع القرار، لتطّلع عليها القيادات العليا ولتعمل على تذليل ما أمكن من هذه الصعوبات والتحديات.
3. من المؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الباحثين في مجال الإدارة وتفتح المجال أمامهم لإجراء بحوث مشابهة.
4. من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة بنتائجها في إثراء المكتبة التربوية في مجال المعوقات التي تعترض تمكين المرأة في القطاع التربوي.

## حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالحدود التالية:

- الحد الموضوعي: إقتصرت الدراسة على تعرّف درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/2017.

- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على العاملين بوظائف إشرافية (رئيس قسم ومدير مديرية) في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.

## مصطلحات الدراسة

تستدعي الدراسة التعريف بالمصطلحات التالية

**المعوقات** تعرف في قاموس اكسفورد وكما ورد في محفوظ بأنها "الشيء الذي يعوق التقدم في السير سواء ذلك بعوائق طبيعية أو مصنعة، ويؤدي ذلك إلى التعثر في اجتياز المواقف" (محفوظ، 2004، 63).

**معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار** تعرف بأنها "الأسباب التي تمنع أو تصعب وصول المرأة إلى مواقع ومراكز صنع القرار بتنوعها وباستمرارية تجزئها، وفعاليتها في إعتراضها لتطلعات المرأة في النهوض من واقعها. وقد تكون هذه الصعوبات شخصية أو إجتماعية أو تنظيمية وإدارية أو قانونية" (الغامدي، 1434هـ، 21).

**وتعرف معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار إجرائياً:** بأنها تلك العقبات والصعوبات التي تعترض المرأة المؤهلة وتحول دون وصولها لمراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن وتقاس في الدراسة من خلال متوسطات إستجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

**المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم:** "هي المراكز الوظيفية من رتبة رئيس قسم ومدير مختص ومدير عام وأمين عام ووزير، والمتوقع ممن يتولون هذه المراكز الإدارية أن يقوموا بدور قيادي في إحداث التطور والتغيير في مركز عملهم" (الحسين، 2011، 447).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

#### الأدب النظري

تم إلقاء الضوء على مفهوم القيادة ونظريات القيادة والمهارات والسمات التي تتميز بها المرأة القيادية والمعوقات والصعوبات التي تواجه المرأة القيادية وصنع القرار الإداري وأهميته.

#### القيادة:

إن مصطلح القيادة حديث نسبياً في اللغة الإنجليزية، ويمكن أن يرجع تاريخياً إلى ما يقارب (200) سنة، على الرغم من وجود هذا المصطلح منذ عام (1300) بعد الميلاد (Yukl,2006). ففي بداية القرن الميلادي الماضي برزت دراسات تتناول موضوع القيادة في التنظيم بالدراسة والتحليل، وذلك للوصول إلى فهم وإدراك الأسلوب القيادي الأفضل لما له من تأثير إيجابي في مستوى ونوعية أداء الموظفين (Moorhead & Griffin, 1995) .

#### مفهوم القيادة

يختلف الباحثون والمفكرون في تعريف القيادة، إلا أن أكثرهم أكدوا على أهمية تأثير سلوك القائد في العاملين معه، فضلاً عن الخصائص والصفات الشخصية التي تمثلها؛ فالقيادة مفهوم يعني "السلوك الذي يمارسه الفرد عندما يوجّه الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة" (المحبوب، 1996، 102).

واستخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه، وهذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متباينين؛ يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر، ويمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم

تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم (الحيوسي وجار الله، 2000).

يعرّف يوكل (Yukl, 2006, 8) القيادة بأنها "التأثير في الآخرين لفهم والموافقة على ما يجب فعله وكيفية القيام به، وتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة". أما كوهين (Cohen, 1990, 9) فيعرّفها بأنها "فن التأثير في الآخرين لبذل أفضل ما لديهم لأداء مهمة أو هدف أو مشروع يطلب منهم تنفيذه". وعليه تتبني القيادة على علاقة تعكس علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوس. وبين رو وبيرس (Rue & Byars, 2003) أهمية القيادة في التأثير في المرؤوسين بقبول توجيهات والإلتزام بقرارات القائد إستناداً إلى القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية، محدّدة بذلك السلطة التي يتمتع بها القائد. بينما يختلف جونز وجورج Jones (2003, & George) عن رو وبيرس (Rue & Byars, 2003)؛ حيث يؤكدان ضرورة مقدرة القائد على إلهام وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم والمجموعة من خلال العلاقات الفردية.

وبناء عليه، فإنه يمكن إيجاز مفاهيم القيادة بأنها خلاصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث المقدرة في التأثير. وتعرف القيادة من خلال علاقات الأشخاص ومقدرتها في توجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف ما، وذلك من خلال إلتزام الأفراد بقرارات القائد ذي السلطة الممنوحة له من مصادر القوة التنظيمية والشخصية. وتعكس القيادة علاقة هرمية واضحة بعلو مقام ومنزلة القائد بالنسبة للأفراد المرؤوسين. كما أن القيادة هي عملية الإلهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.

إذن القائد هو الفرد الذي تنطبق عليه أي من أو كل المفاهيم السابقة. وهناك إختلاف بين الإدارة والقيادة؛ فالإدارة هي عملية تستند إلى المقومات التنظيمية فقط من حيث السلطة والقوة لضمان إلتزام المرؤوسين بتنفيذ توجيهات المديرين. وعليه فليس من الضروري أن يكون كل مدير قائداً أو أن يكون كل قائد مديراً؛ إلا أن الوضع الأفضل أن تتمثل الإدارة والقيادة في الشخص

الشغل للوظيفة الإدارية في الهيكل التنظيمي (علي، 2003).

والقائد الإداري هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة؛ فمدير المؤسسة مثلاً هو أحد هؤلاء القادة فهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله، وأن نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته (مصطفى، 1982، 44). ويعرف هيل وجونز (Hill & Jones, 2003, 15) الإدارة بأنها "المقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فضلاً عن المقدرة على تحفيز ودفع الآخرين للإيمان بهذه الرؤية وفهماها".

### نظريات القيادة

هناك العديد من النظريات التي نتجت عن الأبحاث التي أجريت حول ظاهرة القيادة وسيتم استعراضها وفق قدمها كما يلي:

**نظرية الرجل العظيم (The Great Man Theory)** تعد من أقدم النظريات القائمة على فكرة أن القادة يولدون قادة؛ أي يمتلكون سمات قيادية فطرية وموروثة. ومن المآخذ عليها إهمالها لسمات المرؤوسين ومسئولياتهم وحاجاتهم وأنها تقدم سمات مثالية. وقد إستمر الإعتقاد بأن الشخص يولد ومعه خصائص القيادة أو لا يولد بها، ومن أهم ما جاءت به هو إفتراضها بقدرة القائد (الرجل العظيم) على إحداث التغييرات في حياة الجماعة وسماتها وخصائصها، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، والشخص عندما يولد إما أن يمتلك السمات الضرورية للقيادة أو لا يمتلكها (شهاب، 2010).

**نظرية السمات** التي ركزت على التمييز بين دراسة مميزات القائد ومميزات مرؤوسيه في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية. وأن القادة يتميزون عادة بصفات جسمية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الافق والمقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة النظرية المناسبة للحل (نشوان ونشوان، 2004، 37).

ويلاحظ أن الكثير من الباحثين حاولوا البحث عن درجة وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات تفرض وجودهم بين الأتباع لكنهم عجزوا عن الوصول أو الإتفاق على صفات يتميز بها القائد حتى تجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف والظروف، كما أنه لم يجدوا قائمة ثابتة تصلح لتمييز القادة عن غيرهم. ومن الإنتقادات التي وجهت لها أنه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة؛ بل أن القائد وليد الظروف الإجتماعية، وكذلك فإن القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائداً في موقف آخر مهما امتلك من صفات (العيسوي، 1999).

**النظرية الموقفية** ظهرت نتيجة للنقص في النظرية السابقة، وتقوم على إفتراض مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد، إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته. إن الموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة إستخدام مهاراته وإمكاناته القيادية. ركزت هذه النظرية على ثلاثة عناصر مهمة هي سلوك القائد وسلوك مرؤوسيه والموقف؛ أي إن هذه النظرية تحكمها سمات القائد الشخصية وقدراته وسمات الأتباع واستعداداتهم ومقدراتهم فضلاً عن سمات الموقف وطبيعة الظروف. أي أن القيادة تصبح قيادة نابعة من الموقف وليس من الوظيفة أو غيرها؛ فأى قرار يتخذ إستناداً إلى درجة ملاءمته مع الموقف الذي يوجد فيه. ومن المآخذ على هذه النظرية أن القيادة يصعب أن تكون وفقاً تاماً على الموقف والظرف، وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعياً للآخرين (عطوي، 2004).

**النظرية التفاعلية** التي قامت على فكرة الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها، وأعطت أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك القائد للآخرين. وبمعنى آخر، تتوقف هذه النظرية على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعها. عالجت هذه النظرية الثغرات في النظريات السابقة، إلا أنه من



الصعب الإتفاق على خصائص عامة للقائد الفعال نظراً لإختلاف ثقافات وإيديولوجيات الدول (أحمد، 2003، 91).

**النظرية الوظيفية** ركزت على المهام والوظائف التي تقوم بها القيادة معتمدة على المعايير التي تتصل بالمهام الوظيفية التي يقوم بها القائد. والقيادة في ضوء هذه النظرية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما تقوم به كل من هذه الوظائف، وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لإختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تواجهها (عطوي، 2004، 85).

**القيادة التحويلية** وهي إتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير (المحول) أو نمط القيادة التحويلية. وتعد هذه النظرية من النظريات التي ما زالت البحوث جارية حولها رغم أن مؤشراتنا ظهرت منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين (الشامي ونينو، 2001، 232). أخذت هذه النظرية بعين الإهتمام الإتصال العمودي بنوعيه التنازلي (بين القائد ومرؤوسيه) والتصاعدي (بين القائد ورؤسائه) وأثر ذلك في فاعلية القائد وتقدمه في المنظمة (درة وآخرون، 1994، 286).

### أنماط السلوك القيادي

ظهرت العديد من النظريات المتعاقبة التي بحثت في القيادة، وصنفت هذه النظريات الأنماط السلوكية القيادية؛ فهناك من صنفتها من الباحثين على أساس طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ودرجة إرتباطها بالأجواء الإجتماعية التي تسودها وتسييرها. وهناك من صنفتها على أساس بعدين: البعد الأول الإهتمام بالعمل والآخر الإهتمام بالأفراد، ومنهم من أضاف بعد ثالث هو درجة الفاعلية. أما أبرز الأنماط القيادية التي أشار إليها الباحثون فيمكن إيرادها فيما يأتي:

### القيادة الأوتوقراطية

ويكون فيه القائد مستبداً برأيه متعصباً له ولا يشرك أحداً في اتخاذ القرارات فهو يتخذها

منفرداً ويحدد دور الأفراد ويرسم الخطط بمفرده ويهتم بضمان طاعة الأفراد متوقعاً منهم تنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها بدون مناقشة (الرقب، 2009، 38). يتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، بل إنه دائم الشك فيهم، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم، كما أنه يركز إهتمامه على إنجاز العمل وعلى المحافظة على مركزه (عياصره والفاضل، 2006، 113). ويشجع القائد الأوتوقراطي على تقليل الإتصال بين الأعضاء ويتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال. وفي ظل هذا النمط تقتقد مقدرة العاملين على الإبداع والإبتكار، ولا يتيح هذا المناخ مجالاً لتنمية العلاقات وتحقيق التكيف الإجتماعي بين العاملين، وهم يتوقفون عن العمل بمجرد غياب ذلك الرئيس عنهم (شفيق، 2009، 51).

أثبتت الدراسات الحديثة أن نمط القيادة الأوتوقراطية هو أفضل أنواع القيادة للتعامل مع بعض الأفراد الذين فشلت معهم أنماط القيادة الأخرى في إقناعهم واستجاباتهم لقياداتهم، ومن ثم فإنهم يحتاجون إلى قائد حازم يكبح جماحهم، ويدفعهم إلى الطريق السليم ويزيد من كفاءتهم في العمل وفاعليتهم لعدم إضاعة وقت الجماعة في العمل. يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي تمر بها الجماعة أو المؤسسة والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون (عياصره والفاضل، 2006، 117).

أما مآخذ القيادة الأوتوقراطية فيرى عياصره والفاضل (2006، 118) أنها تؤدي إلى إنعدام العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة. كما أنها تعامل الأفراد على أساس القانون دون مراعاة الظروف الشخصية، وعدم نقل الإقتراحات البناءة الهادفة إلى تطوير العمل في المؤسسة وتحسين نوعيته.

## القيادة الديمقراطية

يتجه النمط الديمقراطي إلى تعميق العلاقات الإنسانية والإعتماد عليها، باعتبار أن الإنسان أعلى قيمة يجب احترامها وتمييزها، مما يؤدي إلى الإهتمام بالأفراد والإعتراف بدورهم ومساهماتهم بالعمل، وإشراكهم عند بحث المشكلات، واتخاذ القرارات (البديري، 2001، 123). والقيادة الديمقراطية ترتكز على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤوسيه، وإشراكهم في بعض المهام القيادية، وتفويضهم السلطة. أما الأول فحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية؛ عليه ان يعمل على تحقيق التآلف والإندماج بين العاملين، وأن يتفهم مشاعرهم ومشكلاتهم ويعمل على حلها، وأن يعمل على إشباع حاجاتهم الإقتصادية والنفسية والإجتماعية (شفيق، 2009، 53).

وتمتاز القيادة الديمقراطية بالمشاركة في صنع القرارات مما يساعد في ترشيد عملية إتخاذ القرار وتحسين نوعيته، حيث يمكن للقائد التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة لتقييمها وإختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد في قبول الأفراد للقرار وولائهم له وعدم معارضتهم له بعد إصداره (حسن، 2004، 76). كما تعتمد القيادة الديمقراطية على تفويض القائد لبعض صلاحياته ومسؤولياته مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهده في الإجراءات الشكلية الإجرائية، كما ترفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة ويولد الثقة المتبادلة والإحساس بالمسؤولية ويدفعهم لأداء المهام المفوضة إليهم على أحسن وجه (دويك وعدس والدويك وياسين، 1998، 56).

وأبرز مآخذ القيادة الديمقراطية تتمثل في أن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية يؤدي في أحيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، حيث أن تركيزه المفرط على العاملين وإعطاءهم حق المشاركة في إتخاذ القرارات، قد يؤدي إلى إضعاف مركزه كقائد، كما أن ممارسته لتفويض

الصلاحيات قد يؤدي إلى عدم علمه بكل ما يتم إنجازه بوساطة أفراد الجماعة (عياصره والفاضل، 2006، 128). كما أن بطء إجراءات إصدار القيادة الديمقراطية لقراراتها يؤدي إلى صعوبة تطبيقها في الظروف والأحداث والأمور المستعجلة التي قد تمر بها المؤسسة وتحتاج فيها لقرارات سريعة وحازمة ومتسلطة (عبد الحميد، 2004، 421).

### القيادة الحرة (المتسببة)

تتجه هذه القيادة إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لأفراد الجماعة لممارسة أنشطتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، كما تتبع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات مع أفراد الجماعة وذلك لنقل آرائهم وأفكارهم. كما يعمل القائد المتسبب على تفويض الصلاحيات على أوسع نطاق، ويميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة لأن التفويض يعطي الأفراد مزيداً من الحرية (الرقب، 2009، 42). ويؤخذ على تطبيق القيادة الحرة، وفقاً لما أثبتته الدراسات والتطبيقات العملية لها، إيجاد الحرية الزائدة لدى أفراد الجماعة الخاضعين لها، وعدم خضوعهم لضوابط فعلية وحازمة؛ مما يترتب عليه آثار سيئة مثل عدم تحقيق السرور الدائم في نفوسهم، وزيادة حدة الروح الفردية بينهم، ومحاولة سيطرة البعض منهم على زملائهم، وظهور النزعة العدوانية بينهم؛ مما يؤدي إلى الفوضى وتفكك الجماعة وفقدان روح التعاون بينهم وإصدار القرارات الخاطئة (عبد الحميد، 2004، 432). كما يعد هذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يبعث على إحترام أفراد المجموعة لشخصية القائد (عياصرة والفاضل، 2006، 133).

### مهارات القيادة

أجمع علماء الإدارة على أهمية القيادة، ودورها الأساسي في الإدارة وضرورة توافرها لدى المديرين. فالمديرون الأكفيا هم الذين يتمتعون بالصفات القيادية التي تمكنهم من النهوض بالمنظمات ودفع مسيرتها وتحقيق أهدافها، وبغيابهم تتعطل الطاقات الإنتاجية وتتغير هذه

المنظمات وتقتل (السعود، 2009، 281). وفي هذا المجال أشار سويني (Sweeney, 1981, 127) إلى المهارات التي تساعد المدير في أداء واجباته بكفاءة، وأجملها بمقدرته على المبادأة وتقدير أدوار العاملين والتخطيط والضبط والنظام ومهارة اتخاذ القرار. كما أكد روبرت كاتز كما ورد في شهاب أن المدير الناجح بحاجة إلى أربع مهارات أساسية؛ هي المهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإدراكية والمهارات الإنسانية (شهاب، 2010، 121).

فالمهارات الذاتية هي التي تتعلق بشخصية القائد، وترجع إلى عوامل فطرية واخرى مكتسبة، وتعتبر من العناصر الأساسية في القيادة لما لها من تأثير كبير في الأفراد (الرقب، 2009). والسمات الجسدية تشمل كافة الإستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة، وتمثل السمات الجسمية في القوة البدنية والعصبية والمقدرة على التحمل والنشاط والحيوية (حسن، 2004، 90). أما المقدرات العقلية فالمقصود بها مجموعة الإستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والإعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، ويعتبر الذكاء من أهم المقدرات العقلية اللازمة للإدارة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة (البستان، 1983، 45)، وكذلك المبادأة والإبتكار، والمبادأة معناها الميل الذي يدفع الفرد إلى الإقتراح أو العمل إبتداءً أو سبباً للغير، وهي من السمات الهامة للقائد (حسن، 2004، 91). أما المهارات الفنية فتتضمن جملة الأساليب والطرق العلمية والفنية التي يتبعها الإداري عند ممارسته لمهامه (شهاب، 2010، 122). أما المهارات الإدراكية فتتعلق بقدرة القائد على رؤية مؤسسته ككل، وعلى إدامه شبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية المتنوعة، وفهم العلاقات بين الأفراد، وبقدرته على التخطيط ووضع تصور ورؤية مستقبلية للعمل ورؤية لتطوير الأفراد (الرقب، 2009، 51). والمهارات الإنسانية تعكس مقدرة القائد على التعامل مع العاملين، وامتلاك المدير المهارة الانسانية يجعله قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين، وإدراك ميولهم واتجاهاتهم وفهم مشاعرهم

والثقة بهم وبقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم ولإظهار روح الابتكار لديهم ومساعدتهم في الشعور بالأمن والطمأنينة وإشباع حاجاتهم (عابدين، 2001، 93).

## القيادة لدى المرأة

جاء الإهتمام الحديث والمعاصر بمشاركة المرأة في أنشطة الحياة تعبيراً عن الجهود الهادفة إلى التغيير وإحداث تحولات إجتماعية، والتي لا يمكن أن تحدث دون المشاركة الفاعلة للمرأة؛ وهذا ما عبرت عنه كافة الندوات والمؤتمرات التي تناولت قضايا المرأة، وهو بالتأكيد ما أظهرته ممارسات الحركات النسوية في تحركها ونضالها (اللكمي، 2014، 105).

تؤكد المدرسة العليا للإدارة، التي تعد أكبر معهد علمي لإعداد القادة في فرنسا، بأن المرأة مؤهلة لأن تصل إلى المناصب القيادية وتقوم بالإصلاح الإداري؛ لأنها أقل ميلاً من الرجل إلى الفساد الحكومي، وأكثر قبولاً لمبدأ تداول السلطة الذي يحول دون التثبيت بالمناصب، وأكثر ميلاً للعمل بروح الفريق والإستعانة بالإستشاريين والعمل في هيكل تنظيمي يغلب عليه المشاركة الإجتماعية في صناعة القرارات (الشرييني، 1999، 57).

والمدخل الذي يشير إلى قيام النساء بالمهام الإدارية هو مدخل القيادة النسوية ( Women Leadership)، والتي تعرّف على أنها "مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة مثل تطوير الأشخاص ونمذجة الدور والتوقعات والمكافآت والإلهام وتشاركية إتخاذ القرار والتي تمكنها من أداء المهام القيادية بشكل أفضل من الرجال" (Desvaux & Devillard, 2008, 20).

أظهرت البحوث والدراسات التي اتجهت إلى دراسة فروق القيادة بين الإناث والذكور غلبة طابع المشاركة على أسلوب قيادة الإناث؛ أي القيادة الجماعية، بينما يغلب أسلوب التحكم والسيطرة والإهتمام بإنجاز العمل على قيادة الذكور؛ أي القيادة الفردية. كما أظهرت أن طريقة تفكير وتصور

الأنثى للقيادة تختلف عن طريقة وتصور الذكر لها، إلا أن الأنثى قد تنتهج طريقة الذكر في القيادة لمنافسته على المناصب القيادية (Brunner & Schumaker,2008).

وكذلك أثبتت النظرية النسوية أن الأنثى تفهم القيادة على أساس أنها نشاط جماعي، أي القيادة الجماعية، بسبب نشأتها في الحياة؛ فقد إعتادت أن تكون تابعة؛ فهي لا تمتلك سلطة كافية للسيطرة على الجماعة كما هو الحال بالنسبة للذكر، لذلك تقود الجماعة من خلال مشاركتهم في القيادة وليس السيطرة عليهم. وفي المقابل يفكر الذكر في القيادة على أساس أنها السيطرة والتحكم؛ فالذكور يهتمون أكثر بالأنظمة والقوانين ويركزون على إكمال المهام وتحقيق الأهداف والإحتفاظ بالمعلومات وتحقيق النجاح؛ فينظرون إلى القيادة على أساس أنها وسيلة للتأثير على الآخرين (القيادة الفردية)، بينما تهتم نظيراتهم من الإناث أكثر بالعلاقات الإنسانية ومناخ جو العمل ويركزن على المشاركة، وينظرون إلى القيادة على أنها وسيلة لإحداث تغييرات مرغوب فيها في المنظمة (Chliwniak,2007).

وأوضحت مارشال (Marshall,1984) بأنه لا يوجد إختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة. إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصة المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل. وتضيف بأن الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية التي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد. ويوضح جونز وجورج (Jones & George,2003) عدم إختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي، إلا أن المرأة تميل إلى إتباع أسلوب المشاركة في أغلب الأحيان مقارنة مع الرجل؛ وينسب ذلك الى أمرين: الأول هو محاولة المرأة القائد التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كإمرأة قائد، والأمر الثاني هو كون المرأة أكثر مقدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم.

نكرت علي (2003) أن قيادة المرأة تختلف عن قيادة الرجل، وهذا الإختلاف يمثل مزايا للقيادة النسوية تتمثل في الحكمة والإستقرار، وذلك لوجود بعد العاطفة في قيادتها بما يضمن شمولية التفكير. كما أن قيادة المرأة منظمة ومرتبنة وصارمة لتحقيق الأهداف المرجوة. وتتميز بكثرة الحذر مع مزيج من الجرأة في اتخاذ القرارات والقدرة على التخطيط للمستقبل أكثر من الرجل، كما أنها تعمل على تكوين علاقات إنسانية داخل المنظمة، وكذلك المرأة أكثر قدرة على التعامل مع التغير وذلك لأسلوبها المرن.

### معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار

يعرف صنع القرار وفقاً للنعمي الوارد في القطب (2012، 41) بأنه "تحليل وتقييم لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص، بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس العلمي، ومعادلات البحث العلمي، والنظرية العلمية، والأساليب الكمية والإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة، وأخيراً إلى إستنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وقيد التنفيذ". كما عرفت المصري المرأة في صنع القرار والوارد في القطب (2012، 41) بأنها "أي امرأة تستطيع أن تكون في موقع صنع القرار إذا ما توافرت لها الظروف لذلك. فالمرأة في أسرتها تصنع القرار وفي عملها تصنع القرار وفي إنتمائها الحزبي والسياسي تصنع القرار، فليس المهم أن تكون في منصب إداري أو سياسي. فهي دائماً ما وقفت إلى جانب الرجل وساعدت في إتخاذ قرارات مصيرية وحاسمة واضطرت في كثير من الأحيان إلى تسلم زمام الأمور لغياب الرجل في أسرتها، مما أعطاهما الحرية لتصنع القرار في أسرتها وعملها.

تتنوع المعوقات والمشكلات التي تعترض المرأة في مجال عملها وتتباين في درجات تأثيرها بين النساء، الأمر الذي غالباً ما يؤدي إلى ضعف ممارسة المرأة لدورها القيادي، مما يستدعي تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها وتعيق ممارستها للسلوك القيادي، وبالتالي تبعتها عن المواقع القيادية لكي يصار إلى تذليلها وإيجاد الحلول المناسبة لتقليل حدة تأثيرها (الرقب، 2009).



وتتمثل أهم المعوقات والمشكلات التي تعترض وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في النظرة الاجتماعية السلبية والنمطية لقيادة المرأة مما أسهم في تحجيم إمكاناتها الذهنية والإبداعية والإستقلالية المادية، فالرجل لا يفضل أن تكون المرأة في موقع قيادي. وهذه الإتجاهات السائدة ترجع إلى أفكار تقليدية متجذرة في المجتمع (أبو تينة والقاسم، 2011، 105). كما أن الكثير من الإداريين يعتقد أن المرأة لا تمتلك مقدرة على إتخاذ القرارات الرشيدة والموضوعية؛ لأنها غالباً ما تكون عاطفية وإنفعالية، وتتأثر بالآخرين وبمشكلاتها العائلية، وتتعكس عدم القناعة والثقة على الرؤوسين الذين تتعامل معهم مما يؤدي إلى معارضتهم لآرائها فيجعلها تشعر بالإحباط والتوتر النفسي والهرب من المواجهة (الزهيري، 2006، 227).

كما تؤثر هيكلية وثقافة المنظمة على تقدم المرأة في المواقع القيادية والمتعلقة بأهداف المنظمة، وتنسيق العمل، والمقدرة على التحفيز والعلاقة الطيبة بين الرؤوسين والسقف الزجاجي (Pelkey-Landes, 2002). وعرف مكتب العمل بحكومة الولايات المتحدة الأمريكية السقف الزجاجي بأنه الحواجز المصطنعة الناتجة عن تحيز إتجاهي أو تنظيمي يمنع الأفراد المؤهلين من الوصول إلى المناصب العليا في منظماتهم. وهذا التعريف يشير إلى غياب الأسباب الموضوعية التي تمنع المرأة من الوصول إلى المناصب العليا والناتج عن تحيز إتجاهي ناتج عن أفكار وانطباعات معينة حول أداء المرأة وعن تحيز تنظيمي من المؤسسة لصالح الرجل (موفق وهيشير، 2015، 246). كما ذكرت ديفيس (Davis, 2011) أن المرأة، إذا أرادت التغلب على السقف الزجاجي والوصول إلى مناصب قيادية، عليها أن تتحلى بالطاقة والرؤية المستقبلية للنجاح وتطوير مقدراتها والعمل عليها بجهد أكبر لأنها تمتلك أسلوب تعاوني جيد وتجيد ممارسة الأسلوب الديمقراطي فضلاً عن الإهتمام بالآخرين والرحمة بهم.

وهناك العوامل الذاتية أو الشخصية المرتبطة بالمرأة نفسها وبنقته بنفسها وبتكوينها النفسي وبمؤهلاتها العلمية ومهاراتها والتي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي، فتدني رغبة المرأة في

العمل بالوظائف العليا التي تتطلب العمل لساعات متاخرة بعد انتهاء الدوام الرسمي، والخوف من الفشل، وعدم الثقة بالنفس، يمنعها من الوصول إلى المواقع القيادية (موفق وهيشر، 2015، 246). كما أن الضغوطات التي تواجه المرأة للموازنة بين المسؤوليات الأسرية ومسؤوليات العمل تضطرها إلى مضاعفة جهودها ورفع كفاياتها وتوظيف فعاليتها في استثمار عامل الوقت على نحو يفوق ما تتطلبه ظروف الرجل لكي تحافظ على إتساق وإستمرارية تطورها المهني (الرقب، 2009، 65). كما يمكن إضافة عامل فقدان التوجيه والتميز في قبولات الإلتحاق بالعمل وزيادة أعداد البطالة والتحيز للذكور من هذه النواحي، مما يحد من مشاركة المرأة في القيادة (الدليمي، 2016).

وتعتبر العوامل القانونية أو التشريعية من المعوقات التي تحد من دور المرأة في الوصول إلى مراكز صنع القرار؛ رغم أن الأردن عمل على إرساء ركائز بنية تشريعية تضمن المساواة بين المرأة والرجل بما يكفل تحقيق مشاركة أكبر للمرأة في النشاط الإقتصادي؛ فقد نص الدستور الأردني في الفقرة (2) من المادة (23) على إعطاء كل العاملين أجوراً تتناسب مع نوعية وكمية العمل المنجز، كما التزم الأردن منذ زمن بتحقيق الإنصاف في الأجر إذ صادق على إتفاقية المساواة في الأجور لعام (1966) واتفاقية التمييز في الإستخدام والمهنة رقم (111) لعام (1985) وصادق على إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة لعام (1992) التي تشدد على الحق بالحصول على أجر متساو مقابل العمل ذي القيمة المتساوية (تقرير المرأة الأردنية، 2017).

كما جاء القانون المدني رقم (43) لسنة (1976) وقانون العمل رقم (8) للعام (1996) ونظام الخدمة المدنية رقم (30) لعام (2007) ليؤكد مبدأ المساواة بين المواطنين في مجال العمل حيث تم تعديل القوانين ذات العلاقة بالمرأة وتضمينها نصوصاً تراعي إحتياجات المرأة العاملة والأم بشكل خاص في بيئة العمل. وبالرغم من تلك القوانين والتشريعات الهادفة لزيادة تمكين المرأة في النشاط الإقتصادي، إلا أن الإحصاءات الرسمية تشير إلى وجود فجوة في أجور الموظفين من

الرجال والنساء في مستوى المهارات نفسه ولذلك فإن الإطار يجري للتنسيق بين منظمة العمل الدولية والجهات الشريكة محلياً بما فيها وزارة العمل واللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة لوضع خطط عمل وطنية حول العمل اللائق والمساواة والإنصاف في الأجر (تقرير المرأة الاردنية ، 2017).

### صنع القرار الإداري

تمثل عملية صنع القرارات الإدارية دوراً محورياً من أدوار ووظائف المدير، ففي أي منظمة حكومية أم خاصة، صناعية أم تجارية أم خدمية، تتخذ يومياً العديد من القرارات في شتى المجالات، ولا تقتصر عملية صنع القرارات الإدارية على وظيفة دون غيرها من الوظائف الإدارية؛ بل تتغلغل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. يواجه صانعو القرارات الإدارية ضغوطاً وتحديات متزايدة ومواقف وأحداث يصعب السيطرة عليها، ومن أهمها ظاهرة العولمة، والمنافسة الشديدة، والتغير البيئي المتسارع، والثورة الإتصالية والمعلوماتية، وعدم التأكد البيئي وتعقد المنظمات وزيادة حجمها وغيرها، وهذه الضغوط والتحديات تجعل عملية صنع القرارات أكثر تعقيداً وأهمية من أي وقت مضى (حريم، 2004، 225).

### الفرق بين مفهوم القرار وصنع القرار

القرار (Decision) هو إختيار واعٍ من بين بديلين فأكثر تم تحليلهما يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الإختيار. أما عملية صنع القرار (Decision Making) فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته (حريم، 2004، 225). هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه؛ فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة ومرتبطة بالقرار ولا يجوز تجاوزها، أي يقوم بسن القرارات وفق الشروط والإمكانيات والظروف المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب في ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً، كما يقوم على تنفيذ هذا القرار، ولا

بحق له تجاوز هذه الشروط أو الرجوع إليها إذا أراد إضافة أو تعديل معين، وبالتالي فمرحلة اتخاذ القرار ما هي إلا عمل إداري يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرار (جدوالي، 2014).

### عملية صنع القرار

لوصول إلى قرار رشيد ينبغي إعتدال المنهج العلمي في صياغة وصناعة القرار، الذي يتميز بالهدفية والإختيار الصحيح والأنسب للإحتمالات الممكنة، من خلال مجموعة من الخطوات العلمية والمنهجية التي توصل إليها العلماء بعد دراسة مستفيضة في هذا المجال. تبدأ الخطوات بوضع أهداف محددة (Establish Specific Objectives) تعمل على تحديد النتائج الواجب تحقيقها والمقاييس والمعايير التي يمكن إستخدامها لمعرفة ما إذا كان قد تم تحقيق هذه النتائج. كما أن الأهداف تساعد في توحيد الأفراد في المنظمة؛ وهو أمر حيوي لنجاح المنظمة. ومن ثم تحديد وتشخيص المشكلة (Identify and Define the Problem) وتعني المشكلة وجود تفاوت واختلاف بين الوضع الحالي والوضع المرغوب والمنشود، وهكذا يتضح وجود مشكلة حينما يتم وضع الأهداف، ويتم تحديد درجة خطورة المشكلة للمنظمة من خلال قياس الفجوة بين مستوى الأداء المرغوب من الأهداف ومستوى الأداء الفعلي. بعدها يتم وضع وترتيب الأولويات (Set Priorities) لأن عملية صنع القرارات وتنفيذ الحلول تحتاج إلى موارد، ولما كانت موارد أي منظمة محدودة، لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلات، أي ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداهها ودرجة الإلحاح والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها (بوغازي، 2009).

ثم يتم تحديد أسباب المشكلة (Determine Causes of Problem)، ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار. بعدها يتم تحديد معايير القرار (Identify Decision Criteria) أي المعايير المناسبة للقرار، وتأتي هذه الخطوة بعد إتمام تشخيص المشكلة ومعرفة مسبباتها، وتشمل معايير القرار عناصر أو عوامل مثل التكلفة

والمردود والإعتمادية والخدمة والمواصفات والزمن اللازم لتنفيذ الحل وغيرها. ويتم إعطاء قيم وأوزان للمعايير (Allocate Values/Weights to the Criteria) حيث تتفاوت المعايير من حيث أهميتها، ولذا فإن عملية صنع القرار الفعالة تأخذ في الاعتبار هذا الأمر، وبذلك يتم إعطاء قيمة أو وزن لكل معيار. (عبدالرحيم، 2007)

بعدها يتم تطوير الحلول البديلة (Develop Alternatives) ويقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها. ولا بد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أي مشكلة، وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما يمكن من البدائل. كما يتم تقييم الحلول البديلة (Evaluate Alternatives) وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف كل بديل وعوائده وتكاليفه ومزاياه وسلبياته، ويتم تقييم كل بديل حسب المعايير والأوزان التي تم اعتمادها في المراحل السابقة. ثم يتم اختيار البديل الأنسب (Select the Best Alternative) من بين الحلول البديلة إستناداً الى نتائج التحليل لكل بديل والذي يحقق الأهداف المرسومة (حريم، 2004).

وفي مرحلة متقدمة وبناء على ما سبق، يتم تنفيذ القرار (Decision Implementation) وإيصاله للأفراد المعنيين بتنفيذه لنيل قبولهم وتفهمهم للقرار والالتزام بتنفيذه. ومهما كان القرار جيداً، فإن نتائجه تتوقف على التنفيذ السليم الفعال له. وبعدها يتم تقييم فاعلية القرار (Evaluation of Decision Effectiveness) ودرجة نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة. ويتضمن التقييم الفعال قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة، وفي حال وجود تفاوت يجب إجراء ما يلزم من تعديل أو تغيير؛ سواء بالنسبة للبديل الذي تم اختياره أو في طريقة تنفيذه، أو في الأهداف المرسومة، إذا كان يصعب تحقيقها. ويفيد التقييم صانع القرار في استلهام الدروس والإستفادة من الخبرات والتجارب وتطوير القدرات في صنع القرار (بكر، 2002، 84).

## مشاركة الأفراد في صنع القرارات

يتفق الكثير من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل إتخاذ القرارات؛ إذ أن إشراك المديرين والقادة الموجهين في عملية صنع القرار يضمن تعاونهم الإختياري والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة (عامر، 2009، 10). وعملية صنع القرار التعليمي، أو القرار الإداري، تتطلب توفير الحقائق التي أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة؛ وذلك لقيام عملية إتخاذ القرار على أسس جماعية تعنى بصناعة القرار. ولكي توتي المشاركة في صنع القرار ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة إعتبارات منها الوقت المتاح والعامل الإقتصادي والمسافة بين الرؤساء وسرية القرارات (الجوهري، 1982، 94-95).

وهناك مزايا كثيرة ومتنوعة من وراء تنمية المشاركة في صنع القرارات وتشجيعها يمكن تلخيصها في الشعور بالأهمية، وتقبل التغيير، وسهولة توجيه الآخرين، وتحسين كفاية العمل، وتحسين نوعية القرارات الإدارية (عامر، 2009، 11). كما أصبح ينظر إلى المشاركة بأنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد، وفي ضوء ذلك كله فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الإستقلالية في العمل (حريم، 2004، 235).

## المرأة وصنع القرار

إن وصول المرأة إلى مواقع السلطة وصنع القرار لم يعد مطلباً من مطالب العدالة والديمقراطية فحسب؛ بل يعتبر كذلك شرطاً ضرورياً لمراعاة مصالح المرأة. فبدون إشترك المرأة اشتراكاً نشطاً وإدخال منظورها في جميع مستويات صنع القرار، لا يمكن تحقيق الأهداف المتمثلة في المساواة والمشاركة التي تتجاوز مع متطلبات التنمية الإقتصادية والإجتماعية والتي تشكل الأساس المادي لتقدم المجتمع (المقداد، 2006).

## الدراسات السابقة

تم في هذا الجزء استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الدراسة وهو معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار حيث تم عرضها في سياق تاريخي من الأحدث إلى الأقدم، مع فصل الدراسات الأجنبية عن العربية، ثم التعليق عليها بصورة إجمالية.

## الدراسات السابقة العربية

أجرى خصاونه (2016) دراسة هدفت إلى قياس واقع تمكين المرأة الأردنية العاملة في المؤسسات الحكومية التي تطبق نظام الخدمة المدنية، وكشف حصتها وفرصها الوظيفية من سوق العمل الحكومي، وذلك من مؤشرات مختلفة لواقع المرأة مقارنة مع الرجال. إعتد الباحث مجتمع الدراسة الذي نفذته وزارة تطوير القطاع العام في الأردن عام (2015) وهو كافة مؤسسات القطاع العام المركزية الواقعة في العاصمة عمان والتابعة لنظام الخدمة المدنية والبالغ عددها (103) مؤسسات. إعتدت الدراسة منهج البحث النوعي باستخدام الأسلوب التحليلي الإستنباطي لما ورد في إحصائيات وزارة تطوير القطاع العام. أظهرت الدراسة أن غالبية الإناث العاملات يتمركزن في وزارتي التربية والتعليم والصحة، وتنخفض الحصة الوظيفية في الوزارات الأخرى مما يؤثر في مكونات المنظومة المؤسسية ويحدث عدم توازن في توزيع الموارد البشرية والكفاءات ويحرم المنظمات الأخرى من التنوع المعرفي والإندماج الثقافي. كما أظهرت الدراسة تدني حصة المرأة الوظيفية مقارنة مع الذكور العاملين من حيث الفئة الوظيفية العليا، وكذلك تدني حصة المرأة الوظيفية مقارنة مع الذكور العاملين من حيث المستوى الوظيفي في الوظائف العليا والوسطى الإشرافية، وأخيراً تدني حصة المرأة الوظيفية مقارنة مع الذكور العاملين من حيث المؤهل العلمي في الدراسات العليا وخاصة درجة الدكتوراه.

قام كاظم (2016) بدراسة هدفت تعرف أهم المعوقات التي تواجه تمكين المرأة العراقية من أجل خدمة وتنمية مجتمعا، ومعرفة درجة إختلاف هذه المعوقات باختلاف الجنس. تم إستخدام

المنهج المسحي الإجتماعي ودراسة الظاهرة كمياً وكيفياً وتحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة. تم إختيار العينة التي بلغ حجمها (214) شخصاً بالطريقة العشوائية العنقودية. توصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل إعاقة لتمكين المرأة في المجتمع العراقي هي العوامل الإجتماعية تليها العوامل الإقتصادية والسياسية وأخيراً العوامل الشخصية.

كما أجرى عبد الواحد (2014) دراسة هدفت تعرّف المعوقات التي تواجه الموظفة وتمنعها من ممارسة الدور القيادي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. إستخدم الباحث المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوزارات وعددهم (32165) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة من (467) موظفاً وموظفة؛ إستجاب منهم (435) فرداً. تم إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ تؤثر كل من المعوقات الإجتماعية والإدارية والشخصية والقانونية تأثيراً مباشراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في ممارسة الموظفات في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة للدور القيادي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الموظفين للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للدور القيادي تعزى إلى متغير الجنس والعمر والتخصص والحالة الإجتماعية وعدد أفراد الأسرة وسنوات الخبرة والمحافظة ومكان السكن.

قامت الهزيمية (2013) بدراسة هدفت تعرّف واقع المرأة الوظيفي في وزارة التربية والتعليم في الأردن من حيث توزيعها الوظيفي، ودرجة الرضا الوظيفي التي تتمتع بها المرأة العاملة في وزارة التربية والتعليم، والنمط القيادي السائد لديهن، وتعرف المعوقات التي تواجه المرأة وتحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملات في وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهن (482) في مركز الوزارة، بينما تكونت عينة الدراسة من (200) موظفة تم إختيارهن بالطريقة العشوائية. تم إستخدام إستبانة لجمع المعلومات. أظهرت الدراسة النتائج التالية: إن نسبة الإناث اللاتي شغلن مناصب قيادية عليا متدنية مقارنة مع نسب الذكور، وتغوق الذكور



أيضاً على الإناث في الدراسات العليا (الدبلوم بعد البكالوريوس والماجستير والدكتوراه). تواجه المرأة في وزارة التربية والتعليم بعض المعوقات التي تحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا أهمها الصورة النمطية والتقليدية للمرأة في المجتمع، وعدم إستمرار المرأة في العمل بشكل متتالي وذلك بسبب إجازات الأمومة التي تتقطع فيها المرأة عن العمل.

دراسة الغامدي (1434 هـ) هدفت تعرّف المعوقات الثقافية والشخصية التي تمنع وصول المرأة السعودية إلى مناصب قيادية في القطاع العام. إعتمدت الباحثة المنهج المسحي واستخدمت الإستبيان لجمع البيانات. تم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (111) موظفة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: المعوقات الثقافية ليست ذات أهمية في منع وصول المرأة إلى المناصب القيادية؛ حيث أن غالبية أفراد العينة تؤكد على أحقية المرأة وقدرتها على شغل المناصب القيادية. كما أكدت غالبية أفراد العينة على الموقف الداعم من آبائهن أو أزواجهن في حال توليهن لمناصب قيادية. وأظهرت الدراسة أن الآراء الفقهية المتشددة حول عمل المرأة في المناصب القيادية لا تعد عائقاً أمام سعي النساء إلى هذه المناصب. كما أظهرت الدراسة أن المعوقات الشخصية لها الأثر الأكبر في تعطيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية؛ حيث كشفت الدراسة عن محدودية طموح المرأة وضعف رغبتها في الوصول إلى المناصب القيادية رغم قدرتها على التوفيق بين الأعباء الأسرية وأعباء منصبها الحالي، ورغم حرصها على التدريب وتطوير الذات.

ودراسة القطب (2012) هدفت تعرف دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الفترة ما بين (1995-2010) وبحثت أهم المعوقات التي تؤثر في حياة المرأة الفلسطينية العاملة وتحث من توليها مراكز عليا لصنع القرار من خلال دراسة العوامل التي تحيط بالمرأة الفلسطينية في القطاع الحكومي. إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى إستبانة وإجراء مقابلات شخصية مع نساء فلسطينيات في مواقع صنع القرار في المؤسسات الحكومية بالإضافة إلى إتباع المنهج المقارن لدراسة عدد النساء المترشحات والناخبات في

الانتخابات المتتالية. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن المعوقات التي تواجهها المرأة الفلسطينية في وصولها لمراكز صنع القرار تؤثر على بنية المجتمع الفلسطيني، كما لعبت عوامل السياسة الداخلية والخارجية وعوامل إجتماعية وذاتية وثقافية دوراً في إبراز نساء قيادات استطعن التغلب على المعوقات وشق طريق النجاح، ورغم أن نسبة النساء في الوظائف الخدمية كالصحة والتعليم عالية إلا أنها تنخفض في مراكز صنع القرار مما يعيق دمج النساء في عملية التنمية وفي رسم السياسات.

وهدفت دراسة اليعقوبي و ووناس و طاهر (2012) التحقق من الصعوبات التي تعيق إرتقاء المرأة للمناصب الإدارية العليا في الجامعات العراقية. تكون مجتمع الدراسة من (185) مدرّسة في جامعة كربلاء تم اختيار (56) منهن كعينة للدراسة بمختلف الدرجات العلمية. صمم الباحثون إستبانة تكونت من (30) فقرة توزعت على معوقات وصول القيادة الإدارية للمرأة والمتمثلة في معوقات أسرية وإجتماعية وإدارية وأكاديمية. تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل أسلوب ليكرت والقوة التمييزية للفقرات والخصائص السكومترية وتحليل التباين ومؤشر الحساسية. توصلت الدراسة للنتائج التالية؛ وجود نسبة عالية من المعوقات الإدارية للمرأة لتولي القيادة العليا في جامعة كربلاء، وفروق بين الأقسام الإنسانية والعلمية في نوع المعوقات التي تعاني منها المرأة العراقية المدرسة في جامعة كربلاء، وفق المتوسطات الحسابية فإن المدرسات الجامعيات يعانين من معوقات التدرج الوظيفي للقيادة العليا في الجامعة في الإختصاصات العلمية أكثر منها في الإختصاصات الإنسانية، وهذا يدل على أن فرصة المرأة في الإختصاصات الإنسانية أكثر حظوة على الرغم من هذه المعوقات.

بينما دراسة الحسين (2011) هدفت تعرف السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها. تكونت العينة من (55) فرداً موزعين كما يلي؛ (27) إمراة قيادية و(7) رئيسات و(21) مرؤوسة تم اختيارهن كعينة قصدية. إستخدمت

الباحثة أساليب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية لجمع المعلومات. تم تحليل البيانات حسب الفقرات والمفاهيم الواردة في الأسئلة، واستخدمت الباحثة النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية لوصف البيانات وترتيبها، كما تم إجراء مقارنات بين إجابات الفئات الثلاث. خرجت الدراسة بالنتائج التالية، تواجه المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة، ومحدودية طموحها، وعدم ثقتها بنفسها وبقدراتها، وعدم إستمراريتها بالعمل، وتحيز المحسوبة والعشائرية ضدها. وتتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عدة أهمها شخصيتها المتزنة ومقدرتها على تحمل المسؤولية وارتفاع دافعيته للعمل وحب الإطلاع على ما هو جديد ودقتها في إعطاء المعلومات وعدالتها والتزامها ومصداقيتها العالية، ولكنها تفتقر للمرونة ولللباقة وغير صبورة ولا تهتم إلا بالعمل وفوقية في التعامل مع الآخرين وثقتها بنفسها متوسطة. وتمتلك المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية مهارات إدارية عديدة؛ فهي تدير الإجتماعات بكفاءة وتعمل بروح الفريق وتتفاعل وتتعاون مع الجميع وتتميز بالإبداع وتنسيق الجهود في المؤسسة، إلا أنها تفتقر للمبادأة والتنبؤ ولا تستطيع تحقيق التوازن بين العمل والعاملين وتفتقر إلى المقدرة على اتخاذ القرار.

أما دراسة الرقب (2009) هدفت التعرف على أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للعام الدراسي (2010/2009) في ثلاث جامعات: الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، والبالغ عددهم (1148) عاملاً وعاملة، وقد بلغت عينة الدراسة (301) عاملاً وعاملة. قامت الباحثة بتصميم إستبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: المعوقات الإجتماعية والمعوقات السياسية والمعوقات الشخصية. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة هي مجال المعوقات

الإجتماعية؛ إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.65) وبدرجة كبيرة، تلاه مجال المعوقات السياسية بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة كبيرة، وجاء أخيراً مجال المعوقات الشخصية بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة متوسطة. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغيرات الجامعة والتصنيف الوظيفي وسنوات الخدمة. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعا لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور.

كما أجرت الغانم (2008) دراسة هدفت تحديد المعوقات التي تواجه المرأة لتوليها المناصب القيادية في المجتمع القطري. صممت الباحثة إستبانة تم تطبيقها على (1015) شخصاً يمثلون مختلف شرائح المجتمع بنسب متقاربة بين الجنسين، كما شملت الدراسة (23) مؤسسة؛ تمثل المؤسسات قديمة المنشأ والتي مضى على إنشائها (20) عاماً ما نسبته (52%) منها، وتمثل المؤسسات الحكومية ما نسبته (52%) من مجموعها. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يتبنى المجتمع رؤية معينة حول أدوار المرأة ويضعها في صورة التابع وليس في مركز الصدارة، مما يؤثر في فرص حصولها على مناصب قيادية، كما لا تزال الصورة التقليدية للمهن المناسبة لعمل المرأة مسيطرة على ذهنية المجتمع؛ حيث يركز المجتمع على المهن الإدارية والكتابية وفي مجال التعليم وهذا هو النمط السائد الذي تعمل فيه المرأة. كما تبنت العينة موقف معارض إلى حد ما للأدوار القيادية للمرأة ويعزى ذلك لصورة المجتمع المسبقة ومحددة المواصفات لصورة المرأة والتي أثرت سلباً على رأي الرجال حول تولي زوجاتهم للمناصب القيادية، كما فضّل أغلب أفراد العينة أن يكون رئيسهم في العمل رجل بالتساوي بين الجنسين.

دراسة الفارسية (2008) هدفت تعرف واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر النساء العاملات في المراكز القيادية الوسطى. تكون مجتمع الدراسة من (75) امرأة، أما عينة الدراسة فتكونت من (56) امرأة من النساء العاملات في وزارة التربية والتعليم والمديريات ومكاتب الإشراف التابعة لها في المناطق والمحافظات التالية (مسقط، والداخلية، وظفار، ومسندم، والباطنة جنوب، والباطنة شمال، والشرقية جنوب، والشرقية شمال، والظاهرة، والبريمي). إستخدمت الباحثة الإستبانة لجمع البيانات. بينت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن تمكين المرأة متحقق بدرجة مرتفعة في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. وعلى الرغم من إرتفاع التمكين الوظيفي للمرأة إلا أن هناك عوامل داخل بيئة المجتمع قد تحد من إيجابيات التمكين ويؤثر في مستوى تحققه. وأعلى متوسط حسابي لإستجابات أفراد عينة الدراسة سجل لصالح الفقرة المتضمنة "يزرع التمكين الثقة لدى الموظف ويشعره بأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة" وجاء بدرجة مرتفعة. وأدنى متوسط حسابي لإستجابة أفراد عينة الدراسة سجل لصالح الفقرة المتضمنة "تعرضي يوميا لصراع الدور (زوجة/موظفة) يعيق تطوعي لمناصب إدارية عليا " وجاء بدرجة منخفضة. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمحور استبانة التمكين الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية. ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير المسمى الوظيفي لصالح منصب مدير عام ونائب مدير عام. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة جبر (2005) هدفت تعرف درجة الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية (نابلس وجنين وطولكرم وطوباس وقلقيلية وسلبيت) في المجالات الإجتماعية والأسرية والإدارية والسياسية والقانونية. كما هدفت إلى بيان أثر متغيرات الدراسة، وهي المؤسسة والحالة الإجتماعية ومكان العمل وعدد الأولاد ومكان الإقامة والعمر والتحصيل الدراسي ودوافع العمل والمحافطة وعدد سنوات العمل والدخل الشهري، في

الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام من وجهة نظر النساء العاملات. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفات القطاع العام في منطقة شمال الضفة الغربية وعددهن (10660) موظفة موزعات على وزارات السلطة الفلسطينية في المحافظات. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتكونت من (746) موظفة استجاب منهن (550). تم تصميم استبانة لجمع البيانات. أظهرت الدراسة أن الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية ترتبت تنازلياً كما يلي؛ صعوبات قانونية ثم سياسية إجتماعية ومن ثم الصعوبات الإدارية. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الصعوبات الإدارية بين وزارة التربية والتعليم ووزارات أخرى ولصالح الوزارات الأخرى تعزى لمتغير المؤسسة. وتبين أن بند المحسوبية والواسطة هو أكبر الصعوبات المحتملة التي تؤثر في عمل المرأة.

أما دراسة العزام والشهابي (2003) هدفت الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى مناصب قيادية متقدمة في الأردن وتقديم الحلول المناسبة لمواجهة تلك المعوقات، وكذلك تحديد إتجاهات المرأة القيادية نحو الحلول المقترحة للمعوقات التي تواجه المرأة في الوصول إلى المناصب القيادية العليا. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وصمما استبانة وطبقاها على عينة مكونة من (94) امرأة تم اختيارهن عشوائياً من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود عوامل ذات تأثير سلبي كبير على تبوء المرأة للمواقع القيادية تتمثل في النظرة السلبية الرسمية لقيادة المرأة، وظروف المرأة وتحديات العمل ونظرة المجتمع السلبية لعمل المرأة، والتمييز بين الجنسين في احتلال المواقع القيادية، وضعف قدرة المرأة في تحمل مسؤوليات العمل القيادي، وضعف المحفزات المالية للمواقع القيادية للمرأة، والترشيحات للمناصب القيادية غير مبنية على أسس موضوعية حيث غالباً ما يتم اختيار الرجال للمناصب القيادية دون النساء.

وأجرى الصرايره (2002) دراسة هدفت استطلاع آراء الموظفين العاملات في الدوائر الحكومية في محافظتي جرش وعجلون حول معوقات عملهن، والتي تمثلت بمعوقات ناجمة عن محيط العمل، ومحيط الأسرة، ومؤسسة الزواج، ومالية تتعلق بمستوى المعيشة. استخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات وطبقتها على عينة مكونة من (340) موظفة يعملن في أربع عشرة مؤسسة حكومية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية؛ المعوقات الوظيفية هي أهم المعوقات التي تعترض النساء العاملات لشغلها للوظائف القيادية، وتتمثل في التمييز وعدم المساواة مع زملائها في العمل وعدم مشاركتها في اتخاذ القرارات والدورات التدريبية والتي من شأنها رفع كفاءتها، وتنمية قدراتها، وإكسابها خبرات ومهارات إدارية وقيادية مختلفة، وهناك أثر واضح للمعوقات الناجمة عن مؤسسة الزواج، وأن المعوقات المالية كانت أكثر العوامل تأثيراً على سير عمل الموظفات.

#### الدراسات الأجنبية

أجرى جرادات (Jaradat, 2014) دراسة هدفت تحديد التحديات التي تواجه قيادة النساء الأكاديميات في المدارس الثانوية في منطقة إربد التعليمية. تكونت عينة الدراسة العشوائية من (187) امرأة قيادية. تم تصميم إستبانة مكونة من (49) فقرة توزعت على (4) مجالات؛ التحديات التنظيمية، والشخصية، والإجتماعية، والجسمية. أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الأكاديمية النسائية تواجه تحديات بدرجات متوسطة ومرتفعة، لا توجد فروق إحصائية تعزى إلى الموقع الوظيفي في أي من المجالات بإستثناء التحديات الجسمية ولصالح مديري المدارس، توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي في كل المجالات لصالح حاملي الدرجة العلمية بكالوريوس فأعلى بإستثناء مجال التحديات التنظيمية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة في أي من المجالات الأربعة.

أما دراسة هورا (Hora, 2014) هدفت تعرف واقع المرأة في إدارة مدينة بیدل في اثيوبيا ومعرفة العوامل التي تعيق مشاركة المرأة في الحياة العامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

الإستقصائي في جمع بيانات أولية وثانوية وكمية ونوعية. تكون مجتمع الدراسة من موظفي إدارة مدينة بيدل وتم اختيار عينة عشوائية من (108) موظف وموظفة. تم تصميم إستبانة مكونة من أسئلة بنهايات مفتوحة ونهايات مغلقة، كما تم إجراء مقابلات مع عمدة المدينة ورئيس مكتب شؤون المرأة. أظهرت الدراسة أن معظم النساء في مدينة بيدل يحملن مؤهل علمي دبلوم فأقل ويشغلن وظائف إدارية متوسطة، أهم المعوقات التي تمنع المرأة من الوصول إلى المواقع القيادية ومواقع صنع القرار تتضمن الإتجاهات الإجتماعية والثقافية السائدة وقلة خبرة المرأة التي تؤهلها للمشاركة في صنع القرار وكثرة الاعباء المنزلية والإتجاهات السلبية تجاه قيادة المرأة وقلة النماذج القيادية النسائية.

وأجرى يوزيمانا وماثيوفيو لا (Uwizeyimana & Mathevula, 2014) دراسة هدفت معرفة ما إذا كانت هناك فروق جندرية لأسباب تدني نسبة تمثيل المرأة في موقع مدير المدرسة في مقاطعة مومباني في جنوب افريقيا. تكوّن مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في المقاطعة وعددها (21) مدرسة. تم اختيار عينة طبقية تكونت من (5) مدارس و (52) معلماً ومعلمة. تم إستخدام أسلوب المقابلات المنظمة لجمع البيانات. تظهر الدراسة أنه رغم غياب وجود تمييز جندري في بعض العوامل مثل المسؤوليات العائلية ونقص الطموح للوظائف القيادية ونقص الدوران الوظيفي وملاءمة المعلمات لتولي وظائف إدارية ونقص شبكات الدعم، والتي تمثل جميعها المعوقات الرئيسية لترقية المعلمات لوظائف قيادية، إلا أن الإختلافات القائمة على النوع الإجتماعي توجد في العوامل الأخرى مثل قلة دعم الزملاء الذكور، والقوالب النمطية بين الجنسين، وقلة ثقة المعلمات الإناث بقدراتهن الإدارية.

وهدفت دراسة شوانكي (Schwanke, 2013) تعرف معوقات وصول المرأة لمراكز القوى من هياكل إجتماعية وتجارية وتصورات القيادة والتميز في كندا. تتبع الدراسة مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة في تحقيق هدف الدراسة. وتكشف هذه الدراسة عن المعوقات الخفية التي



تواجه المرأة في مجال الأعمال التجارية، كما تستعرض الأبحاث التي تبحث صعوبة معرفة سبب التحيز وعدم العدالة بين الجنسين والأنظمة المؤيدة لذلك، وتعييدات نظرة المجتمع للمرأة وردود أفعال النساء تجاهها. تستطيع النساء القياديات، من خلال فهم تفاعل المعوقات الداخلية والخارجية، التعامل مع التمييز بين الجنسين، كما يستطيع زملائهن الذكور معرفة الطرق التي يستطيعون من خلالها إزالة العوائق وتشجيع المساواة. يوجد منافع إجتماعية وإقتصادية ومؤسسية لتمكين وصول المرأة لمراكز صنع القرار. معرفة عوائق تمكين المرأة وتذليلها يعمل على تقوية الشركات، وتحسين العلاقات الإجتماعية ضمن هذه الشركات، كما يعمل على تقوية السلطات القضائية. تظهر نتائج الدراسة أنه رغم الخطوات الواسعة التي خطتها المرأة نحو تحقيق المساواة في شغل المناصب العليا إلا أن تمثيل النساء لا يزال متدنياً بسبب عقبات هيكلية وإجتماعية معقدة وواسعة الانتشار تميز ضد النساء.

أما دراسة هيليار (Hillier, 2012) هدفت تعرف خبرات النساء التربويات اللواتي يشغلن مواقع إدارية حالية وكذلك اللواتي يتطلعن إلى تقلد مواقع إدارية تربوية وذلك من منظور نسوي نظري ومن خلال مزج عدة طرق بحثية. تستكشف هذه الدراسة خبرات (10) نساء تربويات؛ (6) منهن يطمحن لتقلد مواقع إدارية تربوية، و(4) يشغلن فعلاً مواقع إدارية تربوية في مجالس إدارة مدارس محلية في جنوب غرب اونتاريو. أظهرت نتائج المقابلات وجود أربعة مواضيع رئيسة تأثرت بعلاقات النوع الإجتماعي في خبرات المشاركات وهي تقاطع العمل والعائلة، والفرص التعليمية والوصول إلى الموارد، وعلاقات عمل المرأة، وسياسة النوع الإجتماعي.

أجرت كيروريتي (Kiruriti, 2010) دراسة هدفت فهم المعوقات التي تواجه الإداريات التربويات في كينيا ليتم إيصال المعلومة الصحيحة إلى الجهات الحكومية ولصانعي القرار والمجتمعات ليتم تطوير إستراتيجيات دعم للإداريات التربويات ولإيجاد بيئة داعمة للكفاءات والإبداع. وجهت الدراسة الأهداف التالية؛ التحقق من التحديات التي تواجه الإداريات التربويات في

مقاطعة مومباسا وتحديد درجة تأثير التصور الذاتي للمعلمات على تقلد مواقع قيادية في مقاطعة مومباسا وتحديد درجة تأثير أدوار النوع الاجتماعي على طموح النساء القياديات في تولي إدارة المدارس الثانوية في ولاية مومباسا واختبار الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مديرات المدارس لتقوية مشاركة المعلمات في الإدارة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال إستبانة ومقابلات شخصية. تكونت عينة الدراسة من نساء يشغلن موقع مديرات مدارس إبتدائية وثانوية ورئيسات أقسام على مستوى المقاطعة والإقليم. تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (46) امرأة قيادية، كما تم أخذ عينات هادفة لمديرات المدارس والمعلمات (head teachers). تم استخدام التحليل الوصفي لتحليل البيانات. وأظهرت الدراسة النتائج التالية؛ أن من معوقات ترقية المعلمات إلى مديرات مدارس هو رغبة المعلمات في البقاء في مكان عمل قريب من سكنهن، وأن النساء عاطفيات والمجتمع يقلل من قيمة المرأة القيادية. وفيما يخص تصور المعلمات عن أنفسهن وعلاقته بإدارة المدارس الثانوية؛ أظهرت الدراسة أنهن واثقات من أنفسهن ويحظين باحترام المحيطين. أما فيما يتعلق بالأثر الاجتماعي لأدوار الرجل والمرأة فالنساء ملزمات بالإعتناء بأسرهن ويفتقدن الدعم للحصول على فرص تعليمية. كما ظهر من خلال الدراسة أن النساء ماهرات في المهارات القيادية وخاصة إذا ما تم إرشادهن وتدريبهن ومشاركتهن في ورش عمل. وفيما يتعلق بإستراتيجيات تحسين بيئة العمل للمرأة تبين أن الدورات التدريبية كانت مهمة لتطوير المهارات القيادية للنساء.

دراسة موروسي (Morooosi, 2010) هدفت تعرف الخبرات والمسار المهني لمديرات المدارس الثانوية في جنوب افريقيا. تكون مجتمع الدراسة من (28) مديرة مدرسة ورؤساء أقسام التعليم الريفى و(10) من رؤساء هيئات تنظيم المدارس. تم جمع البيانات من خلال الإستبانة. لفهم هذه الخبرات اتبعت الدراسة إطاراً تحليلياً يحدد ثلاث مراحل تمر بها مديرات المدارس خلال مسارهن المهني وهي التوقع والإستحواذ والأداء. أظهرت نتائج الدراسة أن المرأة تواجه عقبات أكثر من

الرجل خلال مسارها المهني، وتتأثر خبرات المرأة بعوامل شخصية وتنظيمية وإجتماعية، وتتضح هذه العوامل من خلال السلوكيات الإجتماعية داخل وخارج المدرسة وتؤثر عليها خلال مراحل مسارها المهني، وتتمحور هذه الخبرات حول النظرة الذكورية الكامنة التي ترى أن الرجل أكثر ملاءمة لإدارة المدارس الثانوية.

ودراسة ايلموتي وجيا ودايفيس (Elmuti, Jia, & Davis, 2009) هدفت تعرف آراء العاملين حول أدوار المرأة القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية واختبار العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والكفاءة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (700) شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية من عدة شركات صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت الدراسة أن حوالي (50%) من النساء القياديات يشعرن بوجود عوائق تمنع المرأة من تقلد مواقع قيادية وأن المرأة لديها معدلات تطور وظيفي أقل من الرجل، وأن المرأة لديها طموح وظيفي سواء أقامت بفعل لتحفيز نفسها للتقدم في مواقع إدارية عليا أم لم تقم بذلك. كما أن المعوقات التي تواجهها المرأة مثل التمييز ومتطلبات الحياة الأسرية والتعصب والنمطية تؤدي إلى نقص الإنتاجية في كثير من الحالات. يشعر معظم الرجال والنساء أن التعليم والتدريب يمكن أن يزيد من إعداد النساء لأدوار قيادية. أبدى المستجيبون دعماً كبيراً لنمط القيادة التشاركي، كما ظهر ارتباط قوي بين نمط القيادة التشاركي والكفاءة التنظيمية.

أجرى شابايا وريمبي وواديسانغو (Chabaya, Rembe, & Wadesango, 2009) دراسة هدفت تعرف معوقات إستلام المعلمات وظائف إدارية عليا في المدارس الإبتدائية في زيمبابوي من وجهة نظر المعلمات أنفسهن. كما قامت الدراسة بتحديد العوامل التي تسبب إستمرارية تدني تمثيل المرأة في مواقع إدارة المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس. تم جمع البيانات من خلال مقابلات منظمة مباشرة ونقاشات مجموعات التركيز مع (13) مديرة مدرسة من ذوات الخبرة. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم معلمات عينة الدراسة لم يتقدمن لشغل موقع مديرة

مدرسة رغم أنهم مؤهلات للترقية لهذا الموقع رغم أن عدد كبير منهم يحملن شهادة جامعية أو يتابعن دراستهن الجامعية ولديهن خبرات واسعة؛ ولذلك لا زلن يعملن كمعلمات صف. تعد الأنماط الجندرية من أكثر أسباب إستمرار تدني نسبة تمثيل النساء في إدارة المدارس الابتدائية. يظهر تأثير أنماط الأدوار الجندرية في قلة تقدير الذات وقلة الثقة بالنفس وإدراك النساء لدورهن العائلي الكبير وقلة الدعم الذي تتلقاه المرأة من أسرته وفي العمل.

وأجرت درون وبالبوليز وروكي ( Dorn, Papalewis & O'Rourke, 2003 ) دراسة هدفت تعرّف دور المرأة في الإدارة التربوية بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة من خلال دراسة حالة لتسع نساء"، وذلك باستخدام أداتين: الملاحظة والمقابلة، تم إجراء مقابلات مع تسع نساء قياديات في التربية، لتعرف آرائهن بشأن أهم أنواع القيادة، وإدراكهن للفروق بين الأنماط القيادية بين الذكور والإناث، والتعرف إلى سماتهن. وبينت أهم السمات القيادية لديهن: الصبر والتفكير الإيجابي والحماس والإصغاء والتنظيم والشمولية والاهتمام بكلّ ما حولهن وتحملهن للمسؤولية والمقدرة على احتواء من حولهن. وبالنسبة للمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، تبين أن المرأة تستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار فينتج عنه المشاركة في السلطة، كما تعتبر المرأة ديمقراطية أكثر من الرجل. ويشعر العاملون بالرضا الوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل. والرجل يوجه للمهمة وبالتفصيل وهو سلطوي، بينما تعتبر المرأة مثالية، ومشاركة وتتحمل المسؤولية وتقبل المهمات الصعبة.

أما دراسة أونوني ( Ononiwu,2001 ) هدفت تحديد العوامل والتحديات التي تؤثر في وصول المرأة إلى المراكز الإدارية العليا في جامعة متشغن، وتقصي التقدم الذي حققته المرأة للوصول إلى الموقع الإداري المتقدم منذ بداية الثمانينات وتعرّف ما إذا كانت العوامل المعززة والتحديات التي تواجهها المرأة تختلف عما توصل إليه الباحثون المهتمون بقضايا عدم وصول المرأة إلى المواقع الإدارية العليا في التربية. تم استخدام أسلوب دراسة الحالة للوصول للنتائج التي

أظهرت أن النساء الإداريات يدركن أن وصولهن للمواقع الإدارية مكسب كبير، ويعتقدن أيضاً أنه يجب إيجاد نسبة متوازنة بين الرجل والمرأة، كما يجب التخلص من الأنماط الجنسانية الاجتماعية، والتي لها دور كبير في الحد من وصول المرأة إلى المواقع القيادية.

وأجرت برنر (Brunner, 2000) دراسة هدفت تعرّف تجربة مديرات التربية في اللامساواة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تشكّل المرأة ما نسبته 13% فقط من المواقع القيادية العامة (1999-2000). تكونت عينة الدراسة من (12) مديرة تم اختيارهن عشوائياً من الشمال الشرقي، والوسط الغربي، وجنوبي شرقي الولايات المتحدة الأمريكية، كما تم إجراء مقابلة مع موظفين إثنين يعملان في المديرية التي تعمل بها المديرة تم اختيارهما عشوائياً، وبالتالي أصبح عدد أفراد عينة الدراسة (36) فرداً. استغرقت المقابلات ما بين ساعة إلى ساعتين، وتم تركيز الأسئلة على مفاهيم مختلفة لدى مديرات التربية، وعلى الإستراتيجيات المستخدمة لديهن في الإدارة، وكذلك تعرّف المعوقات التي يواجهنها. بينت النتائج أن هناك تمييزاً ضد المرأة نتيجة لثقافة المجتمع، حيث يعتقد الرجال أن لديهم مقدرة أكبر على السيطرة وضبط الأمور، كما أن المجتمع يفضل التعاون مع الرجل، مما دعا إحدى المديرات لانتداب رجل للتعامل مع رئيس البلدية بدلاً منها، لأن البلدية تسهل الأمور حين يتعامل معها رجل بدلاً من امرأة، ولكنها لم توضح ذلك للبلدية أو الموظف بل احتفظت بذلك لنفسها. ومن أهم الأمور التي تناولتها الدراسة أيضاً، تعرّف ما تعنيه المفاهيم التالية لعينة الدراسة وكيفية استخدامها كإستراتيجية في القيادة: القوة والهدوء والنمط والمسؤولية والناس. فالقوة تكون بالمشاركة مع الآخرين، والهدوء أو الصمت هدفه الإصغاء، وهي أفضل طريقة للاتصال الصحيح، والنمط القيادي المستخدم هو اللطف بدلاً من التسلط والهجوم، وتحمل المسؤولية بغض النظر عن السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية والمعوقات والمصاعب التي تواجهها. أما بالنسبة للناس، أي الموظفين فيجب التأكد من الإصغاء للجميع وإعطائهم فرصاً متساوية.

أما دراسة موكلستروم (Mockelstrom, 2000) هدفت تعرّف العوامل التي تساعد في تولي امرأة موقعاً قيادياً في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال دراسة حالة لأمرأة تشغل موقع مستشارة تربوية وتعرّف تاريخ هذه المرأة وخبراتها والعوامل التي ساعدت في تميزها في موقعها. بينت الدراسة أن أهم هذه العوامل أن المستشارنة منظمة من بداية حياتها وكانت نموذج للمهمات والأدوار التي تولتها، منضبطة ومحاوررة ويمثل التعليم قيمة لديها، كما أنها نشأت وتربت في بيئة ناضجة وحققت تحصيلاً علمياً عالياً وأضافت معاني أنثوية للقيادة.

### التعقيب على الدراسات السابقة

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مختلف الوزارات والمؤسسات العامة، وتناولت هذه الدراسات أهم المعوقات والتي تنوعت ما بين معوقات إجتماعية وثقافية وإقتصادية وشخصية وتنظيمية وقانونية وسياسية. وفيما يلي أهم أوجه التشابه والإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

تشابهت الدراسة الحالية من حيث هدفها مع دراسة كاظم (2016) التي هدفت تعرّف أهم المعوقات التي تواجه تمكين المرأة العراقية في خدمة مجتمعها ومعرفة مدى إختلاف هذه المعوقات باختلاف النوع الإجتماعي، ومع دراسة عبدالواحد (2014) التي هدفت تعرّف المعوقات التي تواجه الموظفة وتمنعها من ممارسة الدور القيادي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة الهزيمة (2013) التي هدفت تعرّف المعوقات التي تواجه المرأة وتحول دون وصولها للمناصب الإدارية العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن. ومن الدراسات الأجنبية دراسة جرادات (Jaradat,2014) التي هدفت تحديد التحديات التي تواجه النساء الأكاديميات في المدارس الثانوية في منطقة إربد التعليمية، ودراسة هورا (Hora,2014) التي هدفت تعرّف العوامل التي تعيق مشاركة المرأة في الحياة العامة في أثيوبيا، ودراسة كيوريتي (Keruriti,2010) التي هدفت فهم المعوقات التي تواجه الإداريات التربويات في كينيا.

تشابهت الدراسة الحالية في منهج الدراسة المستخدم وهو المنهج المسحي الوصفي التحليلي وأداة الدراسة في جمع البيانات وهي الإستبانة مع دراسة عبد الواحد (2014)، ودراسة الهزيمة (2013)، ودراسة الغامدي (1434هـ)، ودراسة الصرايرة (2002)، ودراسة القطب (2012) من الدراسات العربية. ومن الدراسات الأجنبية دراسة جرادات (Jaradat,2014)، ودراسة هورا (Hora,2014)، ودراسة كيوريتي (Kiruriti,2010)، ودراسة موروسي (Moroosi,2010).

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التالية في منهج الدراسة المستخدم؛ حيث استخدمت دراسة خصاونه (2016) منهج البحث النوعي والأسلوب التحليلي الإستنباطي، واستخدمت دراسة كاظم (2016) المنهج المسحي الإجتماعي ودراسة الظاهرة كمياً وكيفياً وتحليل الظاهرة. ومن الدراسات الأجنبية دراسة هورا (Hora,2014) التي استخدمت المنهج الوصفي الإستقصائي في جمع بيانات أولية وثنائية كمية ونوعية وإجراء مقابلات شخصية، ودراسة هيليار (Hillier,2012) التي استخدمت المقابلات الشخصية.

إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إختيار منهج الدراسة وهو المنهج المسحي الوصفي التحليلي واختيار أداة الدراسة وهي الإستبانة، وفي تحديد المتغيرات المستقلة وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وفي تصنيف المعوقات التي تواجه المرأة القيادية واختيار الأنسب منها للدراسة الحالية، وفي تطوير الإستبانة وإختيار فقراتها، وفي بناء الإطار النظري للدراسة، وعرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتعرف نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، والإجراءات المناسبة للدراسة.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجالات الإستبانة التي اقتصرت على أربعة مجالات هي المعوقات الإجتماعية والشخصية والتنظيمية والقانونية، وفي مجتمع الدراسة الذي إقتصر على موظفي مركز وزارة التربية والتعليم الذين يشغلون وظائف إشرافية من رئيس قسم ومدير ومن كلا الجنسين.

## الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً : عينة الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: تصحيح الاداة

سادساً: متغيرات الدراسة

سابعاً : المعالجات الإحصائية



## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي إتبعت في تنفيذ الدراسة ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، وإعداد أدواتها (الإستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءاتها، ومتغيراتها، والأساليب الإحصائية التي إستخدمت في معالجة النتائج.

#### منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم إستخدام المنهج المسحي الوصفي التحليلي الذي يُعتبر من أكثر المناهج البحثية ملاءمةً للدراسة الحالية، لإعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، ومن ثم تحليل النتائج وبناء الإستنتاجات في ضوء الواقع الحالي؛ حيث هدفت الدراسة الحالية تحديد درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم بوظائف إشرافية من رؤساء أقسام ومديري مديريات والبالغ عددهم (180) موظفاً وموظفة، ووزارة التربية والتعليم، الملحق (1).

#### عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من (123) من العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم بوظائف إشرافية من رؤساء أقسام ومديري مديريات في وزارة التربية والتعليم لعام (2017) وبنسبة (68%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

## جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات	
63.4	78	ذكر	الجنس
36.6	45	انثى	
17.9	22	من 10 سنوات فأقل	الخبرة
82.1	101	أكثر من 10 سنوات	
51.2	63	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
48.8	60	أعلى من بكالوريوس	
100.0	123	المجموع	

## أداة الدراسة:

إستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لقياس درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم، حيث تم تطويرها وبناء فقراتها من خلال الخطوات التالية:

- 1- الإطلاع على البحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 2- الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع معوقات وصول المرأة لمراكز صنع القرار.
- 3- تحديد المجالات الرئيسية للإستبانة.
- 4- صياغة الفقرات التي تضمنها كل مجال.
- 5- إعداد الإستبانة بصورتها الأولية. الملحق (2)
- 6- عرض الإستبانة على المشرف في صورتها الأولية لتحديد درجة ملاءمتها لجمع البيانات.
- 7- عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، الملحق (3)، وقد تم العمل بتوجيهاتهم.

8- تجهيز الإستبانة بصورتها النهائية حيث اشتملت على قسمين:

القسم الأول: تضمن البيانات الأولية المعبرة عن خصائص عينة الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

القسم الثاني: تضمن معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار:

لتحديد المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار، تم الإطلاع على

الأدب النظري المتصل بالدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة عبد الواحد (2014)، ودراسة كاظم (2016)، ودراسة جرادات (2014)، ودراسة هورا (Hora,2014)، ودراسة القطب (2012)، ودراسة جبر (2005)، ودراسة الرقب (2009). على ضوء ذلك تم تطوير قائمة بالمجالات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم. تكونت الأداة في صورتها الأولية من (76) فقرة توزعت على مجالات الأداة : المعوقات الإجتماعية، والشخصية، والتنظيمية، والقانونية. صيغت جميع فقرات مجالات الإستبانة في الإتجاه الإيجابي، وقد أعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزناً يتدرج وفق نظام ليكرت (Likert) الخماسي التدرج؛ (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

#### صدق أداة الدراسة

تم التأكد من الصدق الظاهري وصدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانة.

#### أ. صدق الإستبانة

تم التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الإستبانة بصورتها الأولية، ملحق (2)، من خلال عرضها على (16) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، ومناهج التدريس، والقياس والتقويم، واللغة العربية من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، الملحق (3)، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وإبداء أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف، وفق ما رآه لازماً. ومن خلال ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم تم إجراء التعديلات وبالتشاور مع المشرف؛ حيث تم إعتقاد ما أجمع عليه (80%) فأكثر من المحكمين. وبناء عليه تم حذف بعض الفقرات وتعديل بعض الفقرات، وإستبدال بعضها بأخرى. وبذلك خرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية، ملحق(4) مكونة من أربعة مجالات تضم (42) فقرة هي

2-المجال الثاني: المعوقات الشخصية: تكوّنت من (12) عبارة. للعبارات ذوات الأرقام (11-22).

3-المجال الثالث: المعوقات التنظيمية: تكوّنت من (12) عبارة. للعبارات ذوات الأرقام (23-34).

4-المجال الرابع:المعوقات القانونية: تكوّنت من (8) عبارات. للعبارات ذوات الأرقام (35-42).

صيغت جميع عبارات المجالات الخمسة في الإتجاه الإيجابي، بحيث تدلُّ الدرجة المرتفعة على وجود درجة كبيرة للمعوقات والدرجة المنخفضة تدلُّ على وجود درجة قليلة من المعوقات كما يراها العاملون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي.

#### ب. صدق الإتساق الداخلي لفقرات الأداة

تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي في كل مجال من مجالات أداة الدراسة، من خلال إيجاد درجة إرتباط كل مجال والدرجة الكلية لجميع المجالات، والتأكد من عدم التداخل بينها، من خلال إيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، والجدول (2) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (2)

صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة  
معامل ارتباط بيرسون للمجالات والدرجة الكلية

المجال	معامل ارتباط بيرسون
المعوقات الاجتماعية	0.81
المعوقات الشخصية	0.84
المعوقات التنظيمية	0.82
المعوقات القانونية	0.86
المعوقات ككل	0.92

\* \* الارتباط دال عند مستوى (0,01) .

يتضح من الجدول (2) أن جميع معاملات إرتباط مجالات أداة الدراسة والاداة ككل مرتفعة

ومناسبة لأغراض الدراسة، ويدلُّ ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات أداة

الدراسة.

### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم التحقق بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest) بتطبيق الإستبانة على عينة من خارج الدراسة مكونة من (20) موظفاً وموظفة حيث تم إعطاء كلٍ منهم رقماً من (1-20) ، وبعد مضي أسبوعين تم تطبيق الإستبانة على ذات العينة بالأرقام نفسها التي أعطيت لها في المرة الأولى، وبعد ذلك تم حساب معامل إرتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (3) يبين معامل الإتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد بلغ الثبات الكلي لجميع المجالات (0.89)، وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تم حساب معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وتعد جميع معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويوضحها الجدول (3):

### جدول رقم (3)

#### قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	ثبات الإعادة
المعوقات الاجتماعية	10	0.77	0.87
المعوقات الشخصية	12	0.84	0.85
المعوقات التنظيمية	12	0.86	0.88
المعوقات القانونية	8	0.78	0.83
المعوقات ككل	42	0.71	0.89

يتضح من الجدول (3) أن جميع معاملات ثبات مجالات أداة الدراسة والأداة ككل مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، ويدل ذلك على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة.

### إجراءات تطبيق أداة الدراسة

1- إعداد الأداة بصورتها النهائية، الملحق (4).

2- تم الحصول على خطاب من عمادة كلية العلوم التربوية بجامعة جرش موجه إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الطالبة، الملحق رقم (5)

3- بعد الحصول على التوجيهات والتسهيلات من قبل وزارة التربية والتعليم، ملحق رقم (6)، تم توزيع (20) استبانة أولية للتأكد من صدق الإتساق الداخلي وثبات الأداة.

4- التطبيق النهائي، تم توزيع ( 123 ) استبانة على عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017.

5- تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً ببرنامج (SPSS) المحوسب للحصول على نتائج الدراسة.

### إجراءات تصحيح الأداة

لغرض اعتماد معايير محدده في التعامل مع نتائج الدراسة، فقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الإستبانة وزناً متدرجاً وفق سلم (ليكرت) الخماسي (بدرجة كبيرة جداً ولها خمس درجات، بدرجة كبيرة ولها أربع درجات، بدرجة متوسطة ولها ثلاث درجات، بدرجة قليلة ولها درجتان، بدرجة قليلة جداً ولها درجة واحدة)، ولتحقيق قدرة أكبر للتعامل مع النتائج فقد تم تحويل سلم الإجابة الخماسي الى ثلاثي وفقاً للمعادلة الآتية:

(القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) ÷ عدد المستويات = (5-1) ÷ 3 = 1.33 ، ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة. وبذلك تكون الإجابة على النحو الآتي:

- (من 1 الى 2.33) منخفضة

- (من 2.34 الى 3.67) متوسطة

- (من 3.68 الى 5) مرتفعة

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية

## المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى) .
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، أعلى من البكالوريوس).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان ( 10 سنوات فأقل، أكثر من 10 سنوات).

**المتغير التابع:** تمثلت في الإستجابة على فقرات الإستبانة لمجالاتها المختلفة لتحديد درجة

المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم.

## المعالجة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات ومعالجتها، كما يأتي

1- للتأكد من صدق الإتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة، ووصف عينة الدراسة، تم استخدام

المعالجات الإحصائية الآتية :

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من الصدق الظاهري لمحتوى أداة الدراسة،

وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل مجال وفقراته والدرجة الكلية للإستبانة.

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

2- استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكشف عن درجة المعوقات التي تحول

دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن.

- إختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples t-test) لتعرف دلالة

الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المعوقات التي تحول دون

وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم تعزى إلى الجنس

والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال عرض إستجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلتها،

ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

#### عرض نتائج السؤال الأول:

نص السؤال الأول للدراسة : ما درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز

صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في

الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لكل مجال من مجالات الأداة وللمقياس

ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	المعوقات الإجتماعية	3.50	.611	متوسطة
2	3	المعوقات التنظيمية	3.31	.622	متوسطة
3	4	المعوقات القانونية	3.15	.898	متوسطة
4	2	المعوقات الشخصية	2.76	.791	متوسطة
		المعوقات ككل	3.17	.492	متوسطة

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للمعوقات ككل تساوي (3.17)، وتراوح ما بين

(3.50 - 2.76)، حيث جاءت المعوقات الإجتماعية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ

(3.50) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي

بلغ (2.76) وبدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

## المجال الأول: المعوقات الإجتماعية

### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات الإجتماعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	قلة إنخراط المرأة في النشاطات الإجتماعية خارج أوقات العمل الرسمي	3.75	.929	مرتفعة
2	2	نظرة المجتمع لأحقية الرجل في المواقع القيادية	3.66	.990	متوسطة
3	4	صعوبة تعامل المرأة مع مرؤوسيتها الإناث بسبب الغيرة	3.59	1.207	متوسطة
4	9	سيطرة الرجال على القرار داخل المؤسسة	3.54	1.118	متوسطة
5	5	الصورة النمطية تجاه المرأة كزوجة	3.51	.909	متوسطة
6	1	تحفظ المجتمع على سفر المرأة لضرورات العمل	3.48	1.089	متوسطة
7	3	نظرة المجتمع للمرأة بأنها غير قادرة على القيام بالمهام القيادية	3.40	.939	متوسطة
8	7	قيود الأهل/الزوج على اختلاط المرأة بالرجال	3.39	1.045	متوسطة
9	6	ضعف الدعم من المحيطين بالمرأة لتولي مناصب قيادية	3.36	1.102	متوسطة
10	10	تبعية المرأة الإقتصادية للرجل	3.28	1.111	متوسطة
		المعوقات الإجتماعية	3.50	.611	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للمعوقات الإجتماعية ككل بلغ (3.50)، وتراوحت قيمها ما بين (3.75 - 3.28)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "قلة إنخراط المرأة في النشاطات الإجتماعية خارج أوقات العمل الرسمي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "تبعية المرأة الإقتصادية للرجل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28).

## المجال الثاني: المعوقات الشخصية

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات الشخصية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	إحتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في تعاملها الإداري	3.38	1.170	متوسطة
2	19	التأثيرات البيولوجية التي تمر بها المرأة عند الحمل والولادة	3.31	1.117	متوسطة
3	18	صراع الأدوار ( موظفة / زوجة / أم ) تصعب قيامها بالأدوار القيادية	3.19	1.066	متوسطة
4	22	تصلب المرأة في قرارها وعدم تقبلها للرأي الآخر	3.02	1.180	متوسطة
5	20	قلة إهتمام المرأة بالأمر الفنية والإدارية يقلل من فرص ترقيتها	2.72	1.098	متوسطة
6	21	ضعف المرأة في المواجهة والتحدى	2.62	1.075	متوسطة
7	11	ضعف ثقة المرأة بنفسها	2.60	1.206	متوسطة
8	16	ضعف مهارات المرأة المهنية	2.53	1.126	متوسطة
9	15	ضعف مقدرة المرأة على تطوير الآخرين	2.51	1.011	متوسطة
10	12	ضعف مهارات الإتصال لدى المرأة	2.44	1.088	متوسطة
11	13	ضعف مقدرة المرأة على بناء فريق عمل	2.42	1.064	متوسطة
12	14	ضعف مقدرة المرأة على التكيف	2.41	.958	متوسطة
		المعوقات الشخصية	2.76	.791	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للمعوقات الشخصية ككل بلغ (2.76)، وتراوحت قيمها ما بين (3.38 – 2.41)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "إحتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في تعاملها الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "ضعف مقدرة المرأة على التكيف" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.41).

## المجال الثالث : المعوقات التنظيمية

## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال المعوقات التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	26	وجود المركزية في المستوى الإداري المتقدم	3.51	.918	متوسطة
2	33	عدم وجود تسهيلات تدعم دور المرأة العاملة الأم (مثل حضانة في العمل)	3.46	1.104	متوسطة
3	27	عدم وجود معايير واضحة في الترقية	3.44	1.202	متوسطة
4	25	الصراعات الفردية داخل المنظمة	3.43	1.064	متوسطة
4	34	قلة وجود برامج بناء قدرات خاص بالمرأة العاملة	3.43	1.072	متوسطة
6	30	ضعف تهيئة المرأة للمواقع القيادية في المسار الوظيفي	3.37	.943	متوسطة
7	23	كثرة الاعباء الموكلة للمرأة القيادية	3.33	.988	متوسطة
8	31	قلة وجود نماذج للمرأة القيادية في مركز صنع القرار	3.28	1.019	متوسطة
9	29	تدني نسبة بقاء المرأة في العمل بعد استلامها مواقع قيادية	3.20	.920	متوسطة
10	28	ضعف مستوى مشاركة المرأة القيادية في رسم السياسات التعليمية	3.19	.978	متوسطة
11	24	كثرة القيود الإدارية التي تمنع الإبداع في أداء مهمات العمل	3.10	1.211	متوسطة
12	32	إقصاء المرأة من الإتصالات غير الرسمية في المؤسسة	2.94	.978	متوسطة
		المعوقات التنظيمية	3.31	.622	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي للمعوقات التنظيمية ككل بلغ (3.31)، وتراوحت قيمها ما بين (3.51 – 2.94)، حيث جاءت الفقرة رقم (26) والتي تنص على "وجود المركزية في المستوى الإداري المتقدم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.51)، بينما جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "إقصاء المرأة من الإتصالات غير الرسمية في المؤسسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.94).

## المجال الرابع : المعوقات القانونية

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات القانونية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	39	ضعف آليات الرقابة داخل الوزارة للفساد الإداري	3.33	1.284	متوسطة
2	42	عدم مراعاة القوانين لظروف المرأة الإجتماعية	3.28	1.096	متوسطة
3	41	ضعف توعية المرأة لحقوقها القانونية	3.24	1.208	متوسطة
4	36	عدم تطبيق القوانين بعدالة يحرم المرأة من فرص التقدم الوظيفي	3.21	1.168	متوسطة
5	35	التطبيق غير الدقيق للقانون يشكل عائق أمام وصول المرأة لمراكز صنع القرار	3.19	1.162	متوسطة
6	40	تعسف المديرين في استخدام صلاحياتهم يحرم المرأة من التقدم الوظيفي	3.06	1.276	متوسطة
7	38	عدم تخصيص حصة للمرأة في المواقع القيادية	2.98	1.261	متوسطة
8	37	عدم حساسية القوانين للجنس	2.91	1.116	متوسطة
		المعوقات القانونية	3.15	.898	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للمعوقات القانونية ككل بلغ (3.15)، وتراوح قيمها ما بين (2.91-3.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (39) والتي تنص على "ضعف آليات الرقابة داخل الوزارة للفساد الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.33)، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "عدم حساسية القوانين للجنس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91).

### عرض نتائج السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني للدراسة : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة

التربية في الأردن حسب متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجداول أدناه توضح ذلك.

### أ- الجنس

#### جدول (9)

نتائج استخدام اختبار ت لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وبين تقديراتهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن والتي تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المعوقات الاجتماعية	ذكر	78	3.42	.601	-1.766	121	.080 غير دالة
	أنثى	45	3.62	.614			
المعوقات الشخصية	ذكر	78	2.99	.680	4.440	121	.000 دالة
	أنثى	45	2.37	.826			
المعوقات التنظيمية	ذكر	78	3.27	.456	-.801	121	.425 غير دالة
	أنثى	45	3.36	.840			
المعوقات القانونية	ذكر	78	3.05	.791	-1.615	121	.109 غير دالة
	أنثى	45	3.32	1.046			
المعوقات ككل	ذكر	78	3.18	.420	.531	121	.596 غير دالة
	أنثى	45	3.13	.600			

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر الجنس في

جميع المجالات وفي المعوقات ككل باستثناء مجال المعوقات الشخصية وجاءت الفروق لصالح

الذكور.

## ب - سنوات الخبرة

## جدول (10)

نتائج استخدام اختبارات لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وبين تقديراتهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المعوقات الاجتماعية	22	3.58	.480	.694	121	.489
	101	3.48	.637			
المعوقات الشخصية	22	2.88	.635	.762	121	.448
	101	2.74	.821			
المعوقات التنظيمية	22	3.47	.409	1.370	121	.173
	101	3.27	.656			
المعوقات القانونية	22	3.38	.584	1.310	121	.193
	101	3.10	.948			
المعوقات ككل	22	3.31	.332	1.512	121	.133
	101	3.13	.516			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر سنوات

الخبرة في جميع المجالات وفي المعوقات ككل.

## ج - المؤهل العلمي

جدول (11)

نتائج استخدام اختبارات لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وبين تقديراتهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
المعوقات الاجتماعية	بكالوريوس فأقل	63	3.55	.572	.946	121	.346
	أعلى من بكالوريوس	60	3.44	.650			
المعوقات الشخصية	بكالوريوس فأقل	63	2.75	.807	-156.	121	.877
	أعلى من بكالوريوس	60	2.77	.780			
المعوقات التنظيمية	بكالوريوس فأقل	63	3.28	.653	-554.	121	.581
	أعلى من بكالوريوس	60	3.34	.593			
المعوقات القانونية	بكالوريوس فأقل	63	3.16	.893	.206	121	.837
	أعلى من بكالوريوس	60	3.13	.910			
المعوقات ككل	بكالوريوس فأقل	63	3.17	.490	.079	121	.937
	أعلى من بكالوريوس	60	3.16	.498			

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لأثر المؤهل

العلمي في جميع المجالات وفي المعوقات ككل.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالمعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، والتوصيات المقترحة في ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة .

أولاً: مناقشة وتفسير نتائج الإجابة على السؤال الأول:

نص السؤال الأول للدراسة على: ما درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى

مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) الذي يعرض درجة المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن أن درجة المعوقات حسب استجابة أفراد عينة الدراسة متوسطة وبمتوسط قدره (3.17) وبانحراف معياري (0.492). وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود بعض المعوقات الإجتماعية والتنظيمية والقانونية والتي تؤثر سلباً على وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم.

في ضوء النتائج التي بينها الجدول رقم (4) ؛ تبين حصول المجال الأول "المعوقات الإجتماعية" على الترتيب الأول حيث حصل على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.611) وقد يعزى السبب في ذلك إلى الثقافة السائدة في المجتمع والقائمة على الذكورية، والتحيز لصالح الرجل، ونظرة تفوق الرجل على المرأة، والقيود التي تفرضها العادات والتقاليد على المرأة.

كما يتبين من نتائج الجدول نفسه حصول المجال الثاني "المعوقات الشخصية" على الترتيب الرابع والأخير حيث حصل على درجة متوسطة بمتوسط قدره (2.76) وبانحراف معياري (0.791) وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المرأة تتمتع بمهارات وشخصية تؤهلها للقيادة وأن

مسؤولياتها المتعددة وتركيبها البيولوجي لا يعيق توليها مراكز صنع القرار .

تتفق هذه النتائج مع دراسة كاظم (2016) التي تشير إلى أن أكثر العوامل إعاقة لتمكين المرأة في المجتمع العراقي هي العوامل الاجتماعية، وتأتي في المرتبة الأخيرة العوامل الشخصية. كما تتفق مع دراسة عبدالواحد (2014)، والتي تشير إلى أن المعوقات الاجتماعية والإدارية والشخصية والقانونية لها تأثير مباشر في ممارسة الموظفين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة للدور القيادي. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة الرقب (2009) والتي أظهرت أن أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة، والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة، هي المعوقات الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة متوسطة، وتأتي في المرتبة الأخيرة المعوقات الشخصية بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة متوسطة.

و تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة جبر (2005) التي تشير إلى أن الصعوبات التي تواجهها المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية ترتبت تنازلياً كما يأتي ؛ صعوبات قانونية، ثم سياسية فاجتماعية، ومن ثم الصعوبات الإدارية. وفيما يأتي مناقشة كل مجال على النحو الآتي:

المجال الأول المعوقات الاجتماعية والذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة متوسطة، حصلت الفقرة رقم (8) على المرتبة الأولى وتنص على "قلة إنخراط المرأة في النشاطات الاجتماعية خارج أوقات العمل الرسمي"، وبدرجة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى صعوبة توفيق المرأة بين مسؤولياتها الأسرية والاجتماعية وبين متطلبات العمل الاجتماعية خارج أوقات الدوام، كما أن رفض، أو عدم تقبل الرجل لخروج زوجته أو إبنته لمشاركتها في مناسبات تتعلق بالعمل خارج أوقات العمل الرسمي تقلل من وجودها في هذه الأنشطة والمناسبات. تلاها الفقرة رقم (2) وتنص على "نظرة المجتمع لأحقية الرجل في المواقع القيادية"، وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن النظرة المجتمعية لا تزال ذكورية تؤمن أن الرجل له الأولوية في تقلد المواقع القيادية

وأن المرأة ينظر إليها كمرؤوسة على الأغلب ولم يصل المجتمع إلى تحكيم الكفاءة والأقدمية والمعايير المهنية كأسس للترقية. أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (10) والتي تنص على "تبعية المرأة الإقتصادية للرجل" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى خروج المرأة بشكل جزئي من تبعية الرجل الإقتصادية نظراً لاستقلالية دخلها المادي؛ رغم أن تحكم الرجل في مصدر المرأة المالي لا يزال موجوداً في المجتمع الأردني.

أما المجال الثاني وهو المعوقات التنظيمية والذي جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31) وبدرجة متوسطة، فقد حصلت الفقرة رقم (26) على المرتبة الأولى وتنص على "وجود المركزية في المستوى الإداري المتقدم" بدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم لا تزال تعمل بأسلوب القرارات الفردية وغير المؤسسية وتفتقر الشفافية والمعايير الواضحة والمعلنة مسبقاً لملء الوظائف الإشرافية. واحتلت الفقرة رقم (30) المرتبة رقم (6) وتنص على "ضعف تهيئة المرأة للمواقع القيادية في المسار الوظيفي" ، وقد يعزى ذلك إلى محاباة الرجال لبعضهم البعض، أو سهولة تواصلهم وتعاملهم معاً لتسيير الأمور الإدارية والمهمة في العمل، ووجود معوقات أمام المرأة للمشاركة في بناء مقدراتها العملية والمهنية، مثل المشاركة في الدورات الداخلية والخارجية والإجتماعات التي قد تعقد خارج أوقات الدوام الرسمي، عكس الرجل الذي لا يواجه مثل هذه المعوقات، مما يقلل من فرص المرأة في اكتساب الخبرات التي تؤهلها لمواقع قيادية. أما الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي فكانت الفقرة رقم (32) والتي تنص على "إقصاء المرأة من الإتصالات غير الرسمية في المؤسسة" وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب إلى أن جو العمل يشمل الجنسين معاً، وأن الزمالة وأحاديث العمل تجمعهم معاً، مما يقلل من احتمالية إقصاء المرأة من الإتصالات غير الرسمية.

أما فيما يتعلق بمجال تشجيع المعوقات القانونية والذي جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.15) وبدرجة متوسطة، حصلت الفقرة رقم (39) على المرتبة الأولى وتنص على "ضعف آليات

الرقابة داخل الوزارة للفساد الإداري " وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الواسطة والمحسوبية في وزارة التربية والتعليم وغياب المساءلة والمعايير الواضحة والشفافية في تطبيق القوانين وخاصة فيما يتعلق بالترقية الوظيفية. تلاها الفقرة رقم (42) وتنص على "عدم مراعاة القوانين لظروف المرأة الإجتماعية" وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى قناعة المستجيبين بضرورة مراعاة القوانين الوظيفية للواقع الإجتماعي الذي يفرض على المرأة واجبات ومسؤوليات وأعباء إضافية لا يتحملها الرجل، وعدم وجود مثل هذه القوانين يعيق عمل المرأة وترقيتها الوظيفي ويجعلها تكتفي بالحد الأدنى من المراكز الوظيفية ومن المدة الزمنية اللازمة من الخدمة لبلوغها سن التقاعد، ولا تطمح إلى الإستمرار في العمل لفترات أطول. أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (38) والتي تنص على " عدم تخصيص حصة للمرأة في المواقع القيادية" فقد حصلت على المرتبة قبل الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى إيمان المستجيبين أن التخصيص سياسة غير عادلة وتعطي إمتيازات غير مبررة للمرأة، وأن كفاءتها هي ما يجب أن يرفع من تمثيلها وليست الكوتا.

أما المجال الرابع والمتعلق بالمعوقات الشخصية فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.76) وبدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة رقم (17) على المرتبة الأولى وتنص على "إحتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في تعاملها الإداري" وبدرجة متوسطة، ويرجع السبب في ذلك إلى الطبيعة الفسيولوجية للمرأة التي يغلب عليها الجانب العاطفي أكثر من الجانب العقلي مما ينعكس على أدائها الوظيفي. تلاها الفقرة رقم (19) والتي تنص على "التأثيرات البيولوجية التي تمر بها المرأة عند الحمل والولادة" وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى صعوبة مرحلة الحمل والولادة، وما ينتج عنهما من تغيرات بيولوجية وجسمية ونفسية تؤدي إلى ضعف المرأة وتقلب مزاجها، وحاجتها إلى الراحة ويقلل من إهتمامها ومتابعتها لمجريات العمل والتطورات والمستجدات، ويضطررها إلى التغيب عن العمل لفترات طويلة، مما يقلل من فرصها في شغل المراكز القيادية التي تحتاج إلى متابعة حثيثة ومستمرة لتفاصيل العمل. أما الفقرة (14) والتي تنص على "ضعف مقدرة المرأة على

التكيف" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن المرأة لها المقدرة على التكيف في مختلف ظروف العمل، وأنه لا يشكل عائقاً أمام تولي المرأة لمراكز قيادية في الوزارة.

ثانياً : مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وبين تقديرهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي؟

أ- متغير الجنس

يتضح من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات؛ ما عدا مجال المعوقات الشخصية ، وجاءت الفروق لصالح الذكور؛ وقد يعزى ذلك إلى نظرة الرجل النمطية تجاه المرأة وأن طبيعة تكوينها الجسمي والنفسي يجعلها غير مؤهلة للوظائف الإدارية العليا.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة عبدالواحد (2014)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء أفراد العينة في متوسط تقديرات الموظفين للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للدور القيادي تعزى لمتغير الجنس.

ب- متغير سنوات الخبرة

يتبين من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد

يعود السبب في ذلك إلى أن خبرة الموظفين تؤثر في نظرتهم لمعايير متشابهة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة عبدالواحد (2014)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد العينة في متوسط تقديرات الموظفين للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للدور القيادي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. كما تتفق مع دراسة الفارسية (2008)، والتي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة. كما تتفق مع دراسة جرادات (2014)، والتي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في أي من مجالات الدراسة الأربعة.

### ج- متغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة معوقات وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعود السبب في ذلك إلى تشابه آراء الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية للمعوقات التي تواجه المرأة في عملها. تتفق نتائج الدراسة مع دراسة الفارسية (2008)، والتي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تختلف هذه النتائج مع دراسة جرادات (2014)، والتي أشارت نتائجها لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كل المجالات لصالح حاملي الدرجة العلمية بكالوريوس فأعلى باستثناء مجال التحديات التنظيمية.

### التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، تقدم الدراسة التوصيات الآتية

1. توسيع مشاركة المرأة في المهام الإدارية المختلفة لبناء مخزون تراكمي لخبراتها يؤهلها للوصول إلى مراكز صنع القرار.

2. بناء مقدرة الموظفين ضمن برامج تدريبية متسلسلة وتتوافق مع المسار المهني لهن وبما يضمن إلمامهن بالقضايا الإدارية والقانونية والتنظيمية المتعلقة بالعمل وبما يهيئ لهن تطوراً وظيفياً قائماً على الكفاءة والمعرفة ويؤهلهن للوصول إلى مراكز صنع القرار وحسب التسلسل الوظيفي المستقبلي.
3. تقديم نماذج نسائية ناجحة وكفؤة وقصص نجاح لتسليط الضوء على نقاط القوة لدى المرأة المديرة ولتحفيز النساء للتغلب على المعوقات التي تواجههن في عملهن.
4. ضرورة إهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير تسهيلات للموظفات مثل حضانة للأطفال لما له من أثر إيجابي على الإنتاجية والإستقرار النفسي لهن.
5. إجراء دراسة موسعة عن المعوقات التنظيمية التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في وزارة التربية والتعليم للوقوف عليها ومحاولة التقليل منها.



## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

أبو تينة، عبد الله، والقاسم، نور فتحي (2011). درجة ممارسة مديرات مدارس محافظة الزرقاء للأنماط الإدارية والقيادية في مدارسهن من وجهة نظر المعلمات. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (38)، ملحق (1)، عمان، الأردن.

أبو حمدان، تغريد (2000). النوع الاجتماعي والتربية: المناصب القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. دراسة ميدانية، الملتقى الإنساني لحقوق المرأة، 1 أيار، 2000، عمان، الأردن.

أبو رمان، فريدة (1993). المعوقات التي تواجه المرأة الأردنية للوصول إلى مراكز قيادية". ندوة حول مشاركة المرأة في الحياة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

أحمد، ابراهيم أحمد (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر.

بدران، هدى (1998). نموذج لخطة عمل وطنية للدول العربية يتضمن رؤية للمساواة بين المرأة والرجل في الأردن، الاجتماع العربي الثاني لمتابعة مؤتمر بيجين. بيروت، لبنان.

البدري، طارق عبد الحميد (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.

البستان، أحمد عبد الباقي وطه، حسن جميل (1983). مدخل إلى الإدارة التربوية. دار القلم، الكويت، الكويت.

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (2011). الإستراتيجية الوطنية لشؤون المرأة 2011-2017. موقع اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة على الشبكة العنكبوتية. تم الاسترجاع بتاريخ 2017/2/15. [www.women.jo](http://www.women.jo)

اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة (2017). المرأة الاردنية ما تزال تعاني التهميش في سوق العمل"، موقع اللجنة الوطنية الاردنية لشؤون المرأة على الشبكة العنكبوتية. تم الإسترجاع بتاريخ 2017/2/15. [www.women.jo](http://www.women.jo)

برنامج الامم المتحدة الانمائي العالمي (2014). تقرير المساواة بين الجنسين في الإدارة العامة، نيويورك، أمريكا.

بكر، عبد الجواد (2002). السياسات التعليمية وصنع القرار. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

بوغازي، فريدة (2009). فعالية استخدام التنبؤ في الجهاز الإداري. الملتقى الوطني السادس حول استخدام التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، 27 و 28 كانون ثاني، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سكيكدة، الجزائر.

تقرير المملكة الأردنية الهاشمية (2000). تنفيذ منهاج عمل بيجين عام (1995) ونتائج الدورة الإستثنائية الثالثة والعشرين للجمعية العامة للأمم المتحدة. عمان، الاردن.

التميمي، أحمد (2015). التعليم العالي في الأردن: أزمة ونجاحات وتحديات" موقع أمد الالكتروني. تم استرجاعها بتاريخ 2016\2\12. [www.amad.jo/permalink/6649.html](http://www.amad.jo/permalink/6649.html)

جبر، دينا فهمي خالد (2005). الصعوبات التي تواجه المرأة الفلسطينية العاملة في القطاع العام في محافظات شمال الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية وإعداد المعلمين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

جدوالي، صفية. (2014). مهارات صنع القرار في الادارة التربوية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (19)، تصدر عن جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، سطيف، الجزائر.

جرينبرغ، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. تعريب ومراجعة رفاعي رفاعي وبسيوني اسماعيل، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الجبوسي، محمد رسلان، وجار الله، جميل (2000). الإدارة: علم وتطبيق. دار المسيرة، عمان، الأردن.

الجوهري، عبد الهادي (1982). علم الاجتماع والإدارة: مفاهيم وقضايا. دار المعارف، القاهرة، مصر.

حريم، حسين (2004) السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، ماهر محمد صالح (2004). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم. دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحسين، إيمان (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (43)، دمشق، سوريا.

حمد، عائشة بنت عبد الله (2008). واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان: دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، عُمان، عُمان.

الخالدي، نسيم (2003)، دور المنهاج المدرسي في تمكين المرأة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خصاونه، عاكف لطفي. (2016). قياس واقع التمكين الوظيفي للمرأة الأردنية العاملة في مؤسسات القطاع العام وحصتها الوظيفية فيها: دراسة تحليلية. الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، المؤتمر العربي الدولي الثاني والعشرون للتدريب والتنمية الإدارية، 15-17 نوفمبر، القاهرة، مصر.

دره، عبد الباري، والمدهون، موسى، والجزراوي، ابراهيم محمد علي (1994). الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن.

الدستور الاردني (1952)، دستور المملكة الأردنية الهاشمية لعام 1952. عمان، الاردن.

الدليمي، مريم سلمان عباس (2016). خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي: اختبار الدور المعدل لقوة الخبر: دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الدويك، تيسير، وعدس، محمد عبد الرحيم، والدويك، محمد فهمي، وياسين، حسين (1998). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ديوان الخدمة المدنية (2013). إحصائية عام 2013، عمان، الأردن.

الرقب، مؤمنة (2009). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة وسبل التغلب عليها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزهيري، ابراهيم عباس (2006). معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها. مجلة مستقبل التربية العربي، العدد (43)، القاهرة، مصر.

السعود، راتب (2009). الإدارة التربوية: مفاهيم وآفاق. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشامي، لبنان هاتق، وماركو، ابراهيم نينو (2001). الإدارة: المبادئ الأساسية. المركز القومي للنشر، إربد، الأردن.

الشربيني، عبد العزيز (1999). المرأة والإصلاح الإداري. دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

شفيق، محمد (2009). القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. نهضة مصر للنشر، القاهرة، مصر.

شقم، نيرمين (1999). أسباب قلة الإناث اللاتي يصلن إلى المراكز القيادية في المؤسسات الحكومية في العقبة. معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.

شهاب، شهرزاد محمد (2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. (مجلة دراسات تربوية)، العدد (11). عمان، الأردن.

الصرايره، أكثم عبد المجيد (2004). تحليل معوقات عمل المرأة العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية في محافظتي جرش وعجلون. مجلة المنارة للبحوث والدراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة آل البيت، العدد (5)، المجلد (10)، عمان، الأردن.

عابدين، محمد عبد القادر (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. دار الشروق، عمان، الأردن.

عامر، طارق عبد الرؤوف (2009). نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته، تصور مقترح. بحث مقدم للملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، الجزائر.

عبدالرحيم، محمد عبدالله (2007). حل المشاكل وصنع القرار. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

عبد الواحد، مؤمن (2014). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فلسطين المفتوحة، غزة، فلسطين.

العزام، عبد المجيد، والشهابي، أنعام (2003). إتجاهات المرأة القيادية في الأردن نحو معوقات وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الإنسانية، المجلد (6)، العدد(2)، عمان، الأردن.

عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي وتطبيقاتها. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

علي، ابتهاج (2003). المرأة وأنماط الإدارة الإدارية. بحث مقدم في المؤتمر السنوي للإدارة؛ القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا.

علي، الطاهر أحمد محمد (2011). القيادة الفردية والقيادة الجماعية: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، مجلة العلوم والثقافة، مجلد (12)، العدد(2)، الخرطوم، السودان.

عودة، سمر محمد (2002). معوقات وصول المرأة للمناصب الإدارية العليا في المؤسسات الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عياصرة، علي، والفاضل، محمد (2006). الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العيسوي، عبد الرحمن محمد (1999). علم النفس الحديث: تقييم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية، دراسات في تفسير السلوك الإنساني. دار الغرائب الجامعية، عمان، الأردن.

الغامدي، نور (1434هـ). معوقات وصول المرأة السعودية الى المناصب القيادية في القطاع العام. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الغانم، كلثم (2008). معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المجتمع القطري. جامعة قطر، الدوحة، قطر.

الفارسية، عائشة بنت عبد الله بن حمد (2008). واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

فريده، بوغازي، وبوغليلة، إلهام، ووفاء، سلامة (2009). فعالية استخدام التنبؤ في الجهاز الإداري. ورقة علمية أقيمت في الملتقى الوطني السادس حول: استخدام التقنيات الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، سكيكدة، الجزائر.

الفيروز أبادي، محمد بن يعقوب (1978). القاموس المحيط. المجلد (1)، دار الفكر، بيروت.

القطب، رولا عبد الرحيم حمدي (2012). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية 1995-2010. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

كاظم، نائر رحيم (2016). معوقات تمكين المرأة في المجتمع العراقي: دراسة ميدانية في جامعة القادسية. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد (24)، العدد (2)، بغداد، العراق.

كنعان، نواف سالم (2003). إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، نواف سالم (2006). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

اللمكي، سيف بن سالم بن ناصر (2014). دور المؤسسات التربوية في تنمية القدرات القيادية لتعزيز المشاركة السياسية للمرأة العمانية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (5)، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب.

المحبيب، عبد الرحمن (1996). أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. المجلة العربية للتربية، العدد (16)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، تونس.

محفوظ، مجدي عاطف (2004). معوقات ممارسة البرامج والأنشطة الجماعية بمراكز الشباب. المؤتمر العلمي السابع عشر، المجلد (5)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، حلوان، مصر.

مصطفى، أحمد سيد (2007). المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة. دار الفكر العربي، القاهرة، المعادي الجديدة، مصر.

المقداد، محمد (2006). المرأة والمشاركة السياسية في الأردن: دراسة تحليلية وإحصائية على ضوء نتائج الانتخابات النيابية لعام 2003. مجلة المنارة، جامعة آل البيت، مجلد (12)، العدد (1)، عمان، الأردن.

موفق، سهام، وهيشر، سميرة (2015). المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (17)، بسكرة، الجزائر.

المؤتمر العالمي حول التربية للجميع (1990). الوثيقة المنبثقة عن المؤتمر العالمي حول التربية للجميع، 5-9 آذار، بانكوك، تايلند.



الميثاق الوطني الأردني ( 1991). الميثاق الوطني الأردني. عمان، الاردن.

نشوان، جميل، ونشوان، يعقوب (2004). تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين. مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، جامعة غزة، العدد (7)، غزة، فلسطين.

النعيمي، بلقيس عبد الوهاب (2010). صناعة القرار التربوي. مجلة دراسات تربوية، الجامعة الأردنية العدد (10)، عمان، الأردن.

الهزايمة، إسلام (2013). واقع المرأة الوظيفي في وزارة التربية والتعليم الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، جرش، الأردن.

وزارة التربية والتعليم (2013). إحصائية وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

اليقوبي، حسن، ووناس، عزيز كريم، وظاهر، حبيب علي (2012). معوقات عمل المرأة في القيادة الإدارية العليا للجامعات العراقية: جامعة كربلاء نموذجاً. مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد (20)، العدد (2)، كربلاء، العراق.

الدراسات الأجنبية

Brunner, C. & Schumaker, P. (2008). Power and Gender in the View Public Schools. **Policy Study Journal**. Vol.(26), No.(1).

Charles, W. L. & Gareth, R. Jones, (2003). **Strategic Management Theory : An Integrated Approach**. 6<sup>th</sup>. ed. Houghton Mifflin.

Chabaya, Owence, Rembe, Symphorosa & Wadesango, Newman, (2009). The Persistence of Gender Inequality in Zimbabwe: Factors that Impede the Advancement of Women into Leadership Positions in Primary Schools. (**South Africa journal of education**). Vol. (29), No. (2), South Africa.

Chliwniak, L., (2007). **Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap**. Ashe – Eric Higher Education Report. Vol.(25), No.(4).

Cohen, W. A., (1990). **The Art of a Leader**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Desvaux, G. & Devillard, S., (2008). (**Women Matter (2)**), Female Leadership, A Competitive Edge. Paris, France, Mackinsey & Company.

Davis, E. (2011). **Womens' Advancement In to Senior-Level Leadership Positions by Breaking the Glass Ceiling**. Available from proQuest Dissertation & Thesis Global: Business.(1011655611).

Davis, E., (2001). **Fostering Intellectual Leadership**, USA : Indiana University.

Dorn, M. Shelly, O'Rourke, Carolyn L. & Papalewis, Rosemary, (2003). Women in Educational Administration: Nine Case Studies. (**National Forum Journal**). 4000 lock lane suite 9/kl, lake Charles, LA, 70605, USA

Elmuti, Dean & Jia, Heather & Davis, Henry, (2009). Challenges Women Face in Leadership and Organizational Effectiveness : An Investigation. **Journal of Leadership Education**. Volume (8), Issue (2), Fall (2009)

Hill, Charles & Jones, Gareth, (2003). **Strategic Management: An Integrated Approach**. South Western College Pub, USA.

Hillier, Kimberly Crosby, (2012). Women and Educational Leadership: Exploring the Experiences of Current and Aspiring Female Educational Administrators. (**Electronic Theses and Dissertations**). University of Windsor, Canada.

- Hora, Endale Alemu, (2014). **Factors that Affect Women Participation in Leadership and Decision Making Positions**. Department of Sociology and Social Work, Jimma University Collage of Social Sciences, Ethiopia.
- Jaradat, Mahmoud Khaled Mohammad. (2014). Challenges Facing Women Academic Leadership in Secondary Schools of Irbid Educational Area. **International Education Studies**. Vol.(7), No.(5), published by Canadian Center of Science and Education.
- Jones, G.R. & George, J.M., (2003). **Contemporary Management**. New York, McGraw Hill, USA.
- Kiruriti, Janis M., (2010). The Obstacles Faced by Female Educational Administrators in Educational Administration in Mombasa County, Kenya. **A Master Thesis**, Kenyatta University.
- Marshall,J., (1984). **Women Managers: Travelers in a Male World Chichster**. John Wilky and Sons Inc. USA.
- Mocklestrom, Nancy, (2000). **Exploring Higher Education Leadership: The Life History of a Female Administrator**.University of Nebraska, Lincoln,USA.
- Moorhead, G. & Griffin, R.W. (1995). **Organizational Behavior Managing People and Organizations**. Boston, Houghton Mifflin Company, USA.
- Moroosi, Pontso, (2010). **South African Female Principals Career Paths : Understanding the Gender Gap in Secondary School Management**. University of Warwick Institution Repository : [www.go.warwick.ac.uk/wrap](http://www.go.warwick.ac.uk/wrap)
- Ononiwu, Sister Inno Centia Marie, (2001). A Study of Selected Women Administrators and Their Perceptions of the Challenges Encountered in Achieving High Level Positions in Higher Education Administration. **Dectoral Dissertation, Michigan State University**, USA.
- Pelky-Landes, F. (2002). **Exploring and Advancing Female Leadership in Nonprofit Organizations and Private Corporations** . Available from proQuest Dissertation & Thesis Global: Business.(1630026811).
- Rue, L.W. & Byars, L.L. (2003). **Management Skills and Application**. 10th Ed., McGraw Hill, Boston, USA.

Schwanke, Dee-Ann. (2013). Barriers for women to Positions of Power : How Societal and Corporate Structures , Perceptions of Leadership and Discrimination Restrict Womens Advancement to Authority. **Earth Common Journal**, Vol. (3), No.( 2).

Sweeney, George, (1981). Adoption of Cost-Saving Innovations by a Regulated Firm: The American Economic Review. **American Economic Association**. Vol (7), No.(3), USA.

Uwizeyimana, Dominique E. & Mathevula, Navela S. (2014). Promotion of Female Educators into School Management Positions : A Gender Perspective. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. (5), No. (20). ISSN 2039-9340(Print) ISSN 2039-2117(Online)

Yukl,G. (2006). **Leadership in Organizations**. 6<sup>th</sup>. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall. USA.

## المحقات

## ملحق (1)

## توزيع الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم حسب الوظيفة والجنس

20/03/2017

توزيع الوظائف العليا في وزارة التربية والتعليم

الوظيفة	ذكور	اناث	مجموع
مدير ادارة	13	2	15
مدير مديرية	21	9	30
رئيس قسم	105	30	135
مجموع	139	41	180

رئيس قسم لملوحات  
عمدو حمار  
م

م  
م  
م



## ملحق (2)

## الإستبانة بصورتها الأولية

## (تحكيم الإستبانة)

كلية العلوم التربوية – قسم الدراسات العليا

تخصص ماجستير الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور : ..... المحترم

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان " المعوقات التي تحول دون وصول المرأة الى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. قامت الطالبة بتطوير إستبانة مكونة من أربع مجالات هي المعوقات الإجتماعية والشخصية والتنظيمية والقانونية تتكون بمجموعها من (77) فقرة. ولتحقيق صدق مجالات و فقرات الإستبانة فقد حرصت الباحثة على أن الإستبانة من ارائكم السديدة؛ فتم اختياركم عضواً للتحكيم لما عرف عنكم من الخبرة وسعة الإطلاع والدراية في هذا المجال.

يرجى التكرم بقراءة فقرات الأداة وابداء ملحوظاتكم ورائكم حول صحة هذه الفقرات ومناسبتها للأهداف الموضوعية، ومناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت من أجله، وتعديل وإضافة وحذف أي فقرة ترونها مناسبة.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المعلومات الشخصية

1- الجنس

 ذكر أنثى

2- الرتبة الأكاديمية

 أستاذ أستاذ مشارك أستاذ مساعد

3- الكلية

.....

4- التخصص

.....

3- الجامعة

.....

الباحثة ميسون محمد صالح خصاونه

المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
<b>المجال الأول : المعوقات الإجتماعية</b>						
1	تحفظ المجتمع على سفر المرأة أو خروجها في وقت متأخر لضرورات العمل					
2	نظرة المجتمع الدونية للمرأة وأحقية الرجل في المواقع القيادية					
3	نظرة المجتمع للمرأة بأنها غير قادرة على القيام بالمهام القيادية					
4	صعوبة تعامل المرأة مع مرؤوسيه الذكور بسبب رفضهم لقيادتها الانثوية					
5	صعوبة تعامل المرأة مع مرؤوسيه الإناث بسبب الغيرة					
6	ضعف ثقة الإدارة العليا بقيادة المرأة					
7	الصورة النمطية تجاه المرأة كزوجة وربة أسرة وليس كقائد					
8	الصورة النمطية تجاه المرأة كتابع وليس كقائد					
9	ضعف قدرة المرأة على بناء علاقات غير رسمية مع فريق العمل					
10	ضعف ثقافة المرأة المهنية عن المهارات القيادية					
11	ضعف الدعم من المحيطين بالمرأة لتولي مناصب قيادية					
12	العادات والتقاليد لا تشجع المرأة على تولي المناصب القيادية					
13	الفهم الخاطئ للدين يحد من تقبل المجتمع لقيادة المرأة					
14	قيود الأهل والزوج على إختلاط المرأة بالرجال يحد من وصولها لمواقع قيادية					
15	رفض الأهل أو الزوج تقلد المرأة لمواقع قيادية					
16	قلة إنخراط المرأة في النشاطات الإجتماعية خارج أوقات العمل الرسمي					
17	سيطرة الرجال على القرار داخل المؤسسة					
18	تبعية المرأة الاقتصادية للرجل					
19	الزواج المبكر للمرأة					
<b>المجال الثاني : المعوقات الشخصية</b>						
1	ضعف ثقة المرأة بنفسها					
2	ضعف مهارات الاتصال والتواصل رأسيا وأفقيا					
3	ضعف قدرة المرأة على بناء فريق عمل					
4	ضعف قدرة المرأة على التكيف					
5	ضعف القدرة على تطوير الآخرين					
6	ضعف المهارات المهنية والموضوعية					
7	احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في تعاملها الإداري					
8	صراع الأدوار ( موظفة/ زوجة/ أم ) تصعب قيامها بالأدوار القيادية					
9	إقصاء المرأة من الإتصالات غير الرسمية في المؤسسة					



الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
9	التأثيرات النفسية والبيولوجية التي تمر بها المرأة عند الحمل والولادة					
10	قلة الرغبة الذاتية في تقلد مناصب إدارية أعلى					
11	قصور النظرة الشمولية يؤثر في قلة كفاءتها الإدارية					
12	قلة إهتمام المرأة بالأمر الفني والإدارية يقلل من فرص ترقيتها					
13	ضعف المرأة في المواجهة والتحدي					
14	الخوف من الفشل					
15	تقديم المرأة أسرتها على رغبتها في التقدم الوظيفي					
16	قلة متابعة المرأة لتعليمها العالي					
17	ضعف تحكم المرأة في إنفعالاتها					
18	تصلب المرأة في قرارها وعدم تقبلها للرأي الآخر					
19	ضعف قدرة المرأة على تولي مهمات قيادية					
20	ضعف قدرة المرأة على العمل تحت ضغوط إدارية نتيجة ضعف الموائمة بين إحتياجات المرؤوسين وتحقيق أهداف العمل					
21	ضعف فهم المرأة القيادية لقوانين وأنظمة العمل					
22	تمركز المرأة القيادية حول نفسها وضعف تواصلها مع أفراد المنظمة					
23	ضعف مهارة صنع وإتخاذ القرار الإداري لدى المرأة					
<b>المجال الثالث : المعوقات التنظيمية</b>						
1	كثرة الأعباء والمهام الموكلة للنساء القياديات					
2	كثرة القيود الإدارية التي تمنع الإبداع في أداء مهمات العمل					
3	سوء التنسيق والتواصل بين المستويات الإدارية					
4	صعوبة السيطرة على بعض الموظفين					
5	الصراعات الفردية داخل المنظمة					
6	نقص الكوادر البشرية المؤهلة التي تسهم في العمل الإداري					
7	وجود المركزية في المستوى الإداري المتقدم					
8	عدم وجود معايير واضحة ومحددة في الترقية					
9	تنفيذ الخطط لا يتم على أسس واضحة ومحددة وثابتة					
10	ضعف مستوى مشاركة المرأة القيادية في رسم الخطط والسياسات التعليمية					
11	عدم بقاء المرأة في العمل عند إستلامها مواقع قيادية					
12	عدم بقاء المرأة في العمل بعد إستلامها مواقع قيادية					
13	عدم تهيئة النساء للمواقع القيادية في المسار الوظيفي					
14	عدم وضع النساء في مواقع إدارية لها مستقبل قيادي					
15	عدم وجود نماذج لنساء قياديات في مركز صنع القرار					

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة		التعديلات المقترحة
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
17	عدم وجود تسهيلات تدعم دور المرأة العاملة الأم (مثل حضانة في العمل)					
18	عدم وجود برامج بناء قدرات خاص بالنساء العاملات					
19	عدم وجود إدارة وبرامج وخطط مراعية للنوع الاجتماعي في الوزارة					
20	نظرة القيادة العليا السلبية للمرأة وقدرتها على القيام بالمهام القيادية					
21	كثرة متطلبات العمل وصعوبته					
22	عدم القدرة على مواجهة ضغوط العمل ومشكلاته					
23	غياب المرأة عن العمل في إجازات أمومة أو واجبات عائلية					
24	اعتذار المرأة عن دورات خارجية أو طويلة أو بعيدة عن مكان سكنها بسبب ظروفها الأسرية					
25	تحفظ الرجل في تقبله لرئيس امرأة في العمل					
<b>المجال الرابع : المعوقات القانونية</b>						
1	التطبيق غير الدقيق للقانون يشكل عائق أمام وصول المرأة لمراكز صنع القرار					
2	عدم تطبيق القوانين بعدالة يحرم المرأة من فرص التقدم الوظيفي					
3	عدم حساسية القوانين للنوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)					
4	عدم تخصيص حصة للمرأة في المواقع القيادية					
5	ضعف آليات الرقابة داخل الوزارة للفساد الإداري					
6	تعسف المديرين في استخدام صلاحياتهم يحرم المرأة من التقدم الوظيفي					
7	عدم المساواة بين المرأة والرجل في الأجور والعلاوات والإمزايا الوظيفية					
8	عدم وجود توعية للمرأة حول حقوقها القانونية					
9	عدم مراعاة القوانين لظروف المرأة ومسؤولياتها ومكانتها في المجتمع					

## ملحق (3)

قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	إسم المحكم	الرقم
الأردنية	الإدارة التربوية	أ.د. أنمار الكيلاني	1
جرش	تخطيط تربوي	أ. د. جمعه الكبيسي	2
الأردنية	إدارة تربوية	أ. د. راتب السعود	3
جرش	مناهج وطرق تدريس	أ. د. كامل العتوم	4
الأردنية	أصول تربية	أ.د. محمد أمين القضاة	5
جرش	إدارة تربوية	أ. د. محمد عيد ديراني	6
اليرموك	إدارة تربوية	أ. د. منيرة الشрман	7
اليرموك	إدارة تربوية	أ. د. نواف شطناوي	8
الأردنية	إدارة تربوية	أ. د. هاني الطويل	9
اليرموك	إدارة تربوية	د. أحمد محمد رضوان	10
اليرموك	مناهج اللغة العربية	د. رائد محمود خضير	11
الأردنية	إدارة تربوية	د. صالح عباينة	12
جرش	قياس وتقويم	د. محمد العتوم	13
اليرموك	إدارة تربوية	د. نوار قاسم الحمد	14
وزارة الداخلية	دكتوراه لغة عربية	د. تحسين البطوش	15
وزارة التربية والتعليم	أصول تربية	د. حسني أنعام علي	16

#### ملحق (4)

#### الإستبانة بصورتها النهائية

جامعة جرش

كلية العلوم التربوية – تخصص الإدارة التربوية

أخي الموظف / أختي الموظفة .....

تقوم الطالبة بإجراء دراسة بعنوان ( المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها ) إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة جرش، وتتطلب الدراسة مسح آراء افراد عينة الدراسة حول موضوعات محددة.

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة المرفقة بدقة وأمانة، علماً بأن المعلومات الواردة في الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة ميسون محمد خصاونه

أولاً : المعلومات الشخصية

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- الخبرة  (10) سنوات فأقل  أكثر من (10) سنوات
- 3- المؤهل العلمي  بكالوريوس فأقل  أعلى من بكالوريوس

ثانياً : استبانة (المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم)

موافق					الرقم	الفقرة
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
<b>المجال الأول : المعوقات الإجتماعية</b>						
					1	تحفظ المجتمع على سفر المرأة لضرورات العمل
					2	نظرة المجتمع لأحقية الرجل في المواقع القيادية
					3	نظرة المجتمع للمرأة بأنها غير قادرة على القيام بالمهام القيادية
					4	صعوبة تعامل المرأة مع رؤوسها الإناث بسبب الغيرة
					5	الصورة النمطية تجاه المرأة كزوجة
					6	ضعف الدعم من المحبطين بالمرأة لتولي مناصب قيادية
					7	قيود الأهل /الزوج على اختلاط المرأة بالرجال
					8	قلة إنخراط المرأة في النشاطات الإجتماعية خارج أوقات العمل الرسمي
					9	سيطرة الرجال على القرار داخل المؤسسة
					10	تبعية المرأة الإقتصادية للرجل
<b>المجال الثاني : المعوقات الشخصية</b>						
					11	ضعف ثقة المرأة بنفسها
					12	ضعف مهارات الإتصال لدى المرأة
					13	ضعف مقدرة المرأة على بناء فريق عمل
					14	ضعف مقدرة المرأة على التكيف
					15	ضعف مقدرة المرأة على تطوير الآخرين
					16	ضعف مهارات المرأة المهنية
					17	احتكام المرأة للعاطفة أكثر من العقل في تعاملها الإداري
					18	صراع الأدوار ( موظفة / زوجة / أم ) تصعب قيامها بالأدوار القيادية
					19	التأثيرات البيولوجية التي تمر بها المرأة عند الحمل والولادة
					20	قلة إهتمام المرأة بالأمر الفنية والإدارية يقلل من فرص ترقيتها
					21	ضعف المرأة في المواجهة والتحدي
					22	تصلب المرأة في قرارها وعدم تقبلها للرأي الآخر

موافق					الرقم	الفقرة
درجة قليلة جداً	درجة قليلة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
<b>المجال الثالث : المعوقات التنظيمية</b>						
					23	كثرة الأعباء الموكلة للمرأة القيادية
					24	كثرة القيود الإدارية التي تمنع الإبداع في أداء مهمات العمل
					25	الصراعات الفردية داخل المنظمة
					26	وجود المركزية في المستوى الإداري المتقدم
					27	عدم وجود معايير واضحة في الترقيّة
					28	ضعف مستوى مشاركة المرأة القيادية في رسم السياسات التعليمية
					29	تدني نسبة بقاء المرأة في العمل بعد استلامها مواقع قيادية
					30	ضعف تهيئة المرأة للمواقع القيادية في المسار الوظيفي
					31	قلة وجود نماذج للمرأة القيادية في مركز صنع القرار
					32	إقصاء المرأة من الإتصالات غير الرسمية في المؤسسة
					33	عدم وجود تسهيلات تدعم دور المرأة العاملة الأم (مثل حضانة في العمل)
					34	قلة وجود برامج بناء قدرات خاص بالمرأة العاملة
<b>المجال الرابع : المعوقات القانونية</b>						
					35	التطبيق غير الدقيق للقانون يشكل عائق أمام وصول المرأة لمراكز صنع القرار
					36	عدم تطبيق القوانين بعدالة يحرم المرأة من فرص التقدم الوظيفي
					37	عدم حساسية القوانين للجنس
					38	عدم تخصيص حصة للمرأة في المواقع القيادية
					39	ضعف آليات الرقابة داخل الوزارة للفساد الإداري
					40	تعسف المديرين في استخدام صلاحياتهم يحرم المرأة من التقدم الوظيفي
					41	ضعف توعية المرأة لحقوقها القانونية
					42	عدم مراعاة القوانين لظروف المرأة الإجتماعية

## ملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من الجامعة موجه لوزارة التربية والتعليم

بسم الله الرحمن الرحيم

Jerash University



جامعة جرش

Faculty of Educational Sciences

كلية العلوم التربوية

الرقم: ع ت/٤/٣/٢٦/١٧٣

التاريخ: ٢٠١٧/٣/١٩

## لمن يهمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

أرجو العلم بأن الطالبة ميسون محمد خصاونة تخصص ماجستير الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة جرش ترغب بتوزيع أداة للدراسة (استبانة) لبحثها الموسوم بـ "المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها" للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية أرجو التكرم بتسهيل مهمتها في ذلك.

وتفضلوا بقبول الاحترام

عميد كلية العلوم التربوية

د. وليد الشكوح



نسخة لـ:

- رئيس قسم الدراسات العليا
- المشرف : د.معن عياصرة
- ملف الطالب

## ملحق (6)

## كتاب تسهيل مهمة موجه من وزير التربية والتعليم لمديري المديرية في الوزارة



وزارة التربية والتعليم



الرقم ..... ١٥٥١٠١١٠/٣

التاريخ ..... ٢١ جمادى الثاني ١٤٣٨

الموافق ..... ٢٠١٧/٠٣/٢٠

السيد مدير إدارة.....

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم أن الطالبة ميسون محمد خصاونة تقوم بإجراء دراسة عنوانها "المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة التربوية من جامعة جرش، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات وتوزيع استبانة على عينة من المديرين ورؤساء الأقسام في إدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

معين محمد سليمان مومني  
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي بالوكالة

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرفقات: (٣) صفحات